INSERTION SOCIOECONOMIQUE RURALE PAR L'ENTREPRENARIAT
EN AMÉRIQUE LATINE

PROJET REGIONAL D'INSERTION SOCIO ECONOMIQUE RURALE (PRISER)

L'approche territoriale du développement

DOCUMENT de CAPITALISATION

Document élaboré à partir de l'ATELIER INTERNATIONAL
Equateur, Mexique, Pérou, Colombie, Togo, Bénin, France
20 -26 Novembre 2017

Quito et Esmeraldas – Equateur

Danièle SEXTON

Remerciements

L'équipe d'Acting for Life tient à remercier tous les participants pour avoir activement contribué à la réussite de l'atelier.

Merci d'avoir consacré du temps pour des échanges et l'élaboration des présentations en amont de l'atelier. Merci d'avoir voyagé de loin parfois en laissant vos activités une semaine. Merci d'avoir joué le jeu de la transparence, de l'écoute et du débat et ce, dans un rythme dense.

Merci à CEPESIU pour avoir redoublé d'efforts pour la co-organisation de cet évènement. Merci aux personnes ressources mobilisées pour les appuis logistiques et les photos. Merci aux traductrices qui nous ont accompagnés durant 5 jours pour permettre une traduction simultanée permanente.

Merci aux acteurs d'Esmeraldas de nous avoir accueillis dans leur beau territoire, aux autorités locales d'Esmeraldas et d'Atacames d'avoir participé, au Maire d'Atacames de nous avoir rendu visite. Merci aux entreprises et entrepreneurs qui nous ont présenté leurs expériences lors de visites de terrains et aux jeunes entrepreneurs qui nous ont démontré leur enthousiasme. Merci à l'université de la PUCESE d'Esmeraldas qui nous a donné l'occasion d'échanger lors d'un évènement avec les acteurs locaux, suivi d'une soirée culturelle gastronomique et musicale.

Merci aux organisations et institutions qui sont venues à Quito, notamment au représentant du ministère du travail et ConQuito, aux ONG internationales et nationales, à l'Agence française de développement et à l'Ambassade de France.

Merci à D. SEXTON qui a appuyé la conception de l'ensemble du processus, sa préparation avec les diverses organisations, son animation et la rédaction de ce document.

Merci à l'Agence française de développement et à l'Ambassade de France pour leur participation et leur soutien permanent dans le cadre de la mise en œuvre du projet PRISER.

Photos : Copyright : Yvan Gomez et Angelo Consoli

Table des matières

Remerciements ---------- 2

Sigles et abréviations ---------- 4

1. Un atelier international pour échanger sur l'approche territorial du développement ---------- 5

Un atelier de capitalisation dans le cadre du Programme PRISER ---------- 5

Un atelier international qui rassemble des organisations latino-américaines, africaines et française ---------- 6

Un atelier pour améliorer l'action des organisations et lui donner une certaine visibilité ---------- 7

Un travail préparatoire autour de questionnements structurants ---------- 8

2. Les approches et pratiques d'AMUCSS, CEPESIU, ETD et SENS/GIC ---------- 10

Éléments de contextes ---------- 10

Descriptif des approches et expériences des organisations ---------- 11

En guise de synthèse : convergence et spécificités ---------- 12

3. Analyses partagées pour impulser le développement entrepreneurial d'un territoire ---------- 13

Opter et promouvoir une approche territoriale de l'appui à l'entreprenariat ---------- 13

Prioriser et organiser l'appui en fonction des orientations définies ---------- 18

Renforcer et développer divers outils financiers au service du développement territorial ---------- 23

Adapter l'accompagnement et l'appui à court et moyen terme ---------- 30

En guise de synthèse… quelques réflexion complémentaires ---------- 33

3. CONCLUSIONS ---------- 35

Un atelier de capitalisation qui a atteint ses principaux objectifs ---------- 35

Un atelier qui permet de faire évoluer les pratiques ---------- 35

Les perspectives ---------- 36

ANNEXE 1 : Nombre de participants aux diverses journées, par organisation ---------- 39

ANNEXE 2 : Méthodologie de l'atelier ---------- 40

Un atelier participatif et progressif ambitieux ---------- 40

Un temps à Esmeraldas pour échanger avec les acteurs locaux ---------- 42

Un évènement à Quito pour partager plus largement les réflexions issues de la semaine. ---------- 43

En guise de conclusion ---------- 44

ANNEXE 3 : Fiches synthétiques des approches et expériences de 4 organisations ---------- 46

Sigles et abréviations

AFD :	Agence Française de Développement
AFL	Acting For Life (**France**)
AMUCSS	Association Mexicaine des Unions de Crédits du Secteur Social (**Mexique**)
CCAIJO	Centre de formation Agro-Industrielle Jesus Obrero (**Pérou**)
CEFODI	Centre d'Esmeraldas de formation pour le développement intégral (**Equateur**)
CEPESIU	Centre de Promotion de l'Emploi et du Développement Economique Territorial (**Equateur**)
B'EST	Bénin Entreprendre Solidaire avec son Territoire (***expérience du GIC au Bénin***)
CIDEA-SA	Capital Investissement pour le Développement d'Entreprises Agroalimentaires) – Société Anonyme (***expérience d'ETD Togo***)
EIL	Entreprise d'Inversion Locale (***expérience de CEPESIU en Equateur***)
ETD	Entreprises Territoires et Développement (**Togo**)
ESOP	Entreprise de Services et Organisation des producteurs (***expérience d'ETD au Togo et Bénin***)
ESSOR	Entreprise Solidaire de Services Ruraux (***expérience du GIC et SENS au Bénin***)
FASTE	Fonds d'appui à la Solidarité Territoriale des entreprises (***expérience du GIC au Bénin***)
FID	Fonds d' Innovations et de Développement (***expérience d'ETD au Togo***)
GAD	Gouvernement Autonome Décentralisé) au niveau Communal, départemental ou régional (**Equateur**)
CEFODI	Centre d'Esmeraldas de Formation pour le Développement Intégral (**Equateur**)
GIC	Groupement Intercommunal des Collines (**Bénin**)
IMCA	Institut Majeur Paysans (**Colombie**)
IMF	Institutions de Micro Finances
I'SENS	Société d'Investissements Solidarité Entreprise Nord-Sud (***expérience de SENS au Bénin***)
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PRISER	Projet Régional d'Insertion Socio-Economique Rural
SENS	Solidarité Entreprise Nord Sud (**Bénin**)
SPI	Société Populaire d'Investissement (***expérience de CEPESIU en Equateur***)

1. Un atelier international pour échanger sur l'approche territorial du développement

Concepts et pratiques des organisations

➢ *Ce chapitre introductif présente le travail de capitalisation réalisé, son origine, ses objectifs, sa méthodologie et ses étapes. Il partage également des éléments de bilans sur le processus.*

Un atelier de capitalisation dans le cadre du Programme PRISER

Le projet Régional d'Insertion Socio-Economique Rural (**PRISER**) est un projet soutenu par l'Agence Française de Développement (**AFD**) et mis en œuvre depuis 2015 par l'ONG française Acting For Life (**AFL**) avec ses partenaires :

- **AMUCSS**, l'Association Mexicaine des Unions de Crédits du Secteur Social, et Sierras Verdes, association d'appui technique membre du groupe AMUCSS,
- **CEPESIU**, le Centre de Promotion de l'Emploi et du Développement Economique Territorial en Equateur
- **CCAIJO**, le Centre de formation Agro-Industrielle Jesús Obrero au Pérou.

Il vise à favoriser la création et le renforcement d'entreprises rurales à travers la concertation territoriale, le développement de compétences entrepreneuriales et des financements adaptés aux besoins des territoires.

L'originalité du PRISER- réside dans **l'intégration des actions d'appui à l'entreprenariat à des dynamiques de développement économique territorial** : il cherche à <u>articuler les acteurs locaux d'un territoire qui contribuent à créer un environnement favorable, et/ou offrent des services financiers et non financiers</u> pour le développement d'entreprises rurales en lien avec la demande du marché et le contexte des territoires.

Avec le PRISER, deux expériences pilotes ont été mises en œuvre en Equateur et au Mexique pendant trois ans et ont fait l'objet d'échanges méthodologiques au niveau régional entre partenaires. La dynamique régionale et les différents échanges méthodologiques ont permis de mettre en lumière combien la valeur ajoutée de chacun des deux projets pilotes repose sur les **contenus de programmes de formation** mais surtout, sur les **appuis complémentaires** à ces formations, développés et articulés à des logiques territoriales et à la mobilisation des ressources territoriales : **accompagnement/assistance technique**, intégration à la **mise en œuvre de plans de développement économiques territoriaux et au développement de filières locales**, implication et articulation à des **dispositifs financiers locaux publics et privés**, etc.

Dans le cadre du dernier atelier du projet PRISER, il est apparu important de prolonger les échanges et confronter les stratégies et expériences développées au Mexique et en Equateur avec d'autres expériences d'appui à l'entreprenariat rural. Ceci a abouti à la proposition d'AFL d'organiser un atelier international d'échanges et de mener ce travail de capitalisation.

L'ONG CEPESIU s'est pleinement impliquée dans la co-organisation de l'atelier, et a mobilisé ses ressources humaines pour accueillir cet évènement d'envergure sur son territoire, dans la région d'Esmeraldas en Equateur.

Un atelier international qui rassemble des organisations latino-américaines, africaines et française

L'atelier s'est donné comme ambition de croiser des expériences menées dans des contextes très différents, issues de divers pays et continents avec des processus et temps d'expérimentation variables. Le **point commun restait le fait de miser sur une approche territoriale du développement économique et entrepreneurial** (au-delà d'un simple appui à des entrepreneurs).

Acting For Life a invité à cette rencontre internationale organisée par le PRISER certains de ses partenaires dans divers pays et projets, ou des organisations dans son cercle de connaissance.

- ⇒ La **coopérative Solidarité Entreprise Nord-Sud (SENS)** et le **Groupement intercommunal des Collines (GIC)** du **Benin**, qui ont mis en œuvre des actions d'appui au développement économique de leur territoire dont le programme **Entreprendre Solidaire avec son Territoire**
- ⇒ **L'ONG Entreprises Territoires et Développement (ETD)** du **Togo** qui porte le dispositif **Entreprise de Service et Organisation de Producteurs (ESOP)** et d'autres initiatives d'appui à l'entreprenariat au Togo et au Bénin.
- ⇒ **L'ONG** Centre d'Esmeraldas de Formation pour le Développement Intégral (**CEFODI)** qui appuie des dynamiques dans la région d'Esmeraldas, **Equateur**
- ⇒ Les autorités locales : le Gouvernement Autonome Décentralisé au niveau communal (GAD) d'Esmeraldas et Atacames, **Equateur**
- ⇒ **L'ONG IMCA** de **Colombie**
- ⇒ Les organisations latino-américaines partenaires du PRISER : l'**ONG CEPESIU d'Equateur,** le groupe **AMUCSS et la coopérative Sierras Verdes** du **Mexique**, **l'ONG CCAIJO** du **Pérou**
- ⇒ **L'ONG Acting For Life** de **France** a organisé, coordonné l'évènement mais a également participé activement en apportant également sa vision et ses réflexions à partir des pratiques de ses partenaires et / ou de références françaises.

Environ 35 participants issus de 11 organisations ont assisté à cet atelier, dont environ 50% de femmes (cf. décompte des participants par organisation en annexe 1). Le nombre de participants a légèrement varié au cours de l'atelier en fonction de la participation des acteurs locaux. Une traduction simultanée français/espagnol / français a été organisée tout au long de l'atelier.

L'atelier avait comme ambition de favoriser des échanges inter-pays autour des expériences de développement entrepreneurial territorial et permettre à des acteurs africains, latino-américains et français de se rencontrer pour partager leurs expériences respectives et travailler ensemble pendant quelques jours. Ces rencontres intercontinentales sont en fait assez rares du fait des contraintes logistiques, et sont apparues très pertinentes.

Un atelier pour améliorer l'action des organisations et lui donner une certaine visibilité

L'objectif principal de cet atelier était de **constituer un cadre formel d'échanges, de réflexions et de renforcement des stratégies et méthodologies** d'appui à l'entreprenariat adaptées aux problématiques des territoires ruraux.

L'objectif principal était de permettre aux organisations présentes, Acting for Life et certains de ses partenaires en Amérique latine et en Afrique d'**approfondir leurs réflexions et améliorer leurs pratiques** en connaissant de nouvelles expériences et en identifiant ce qui peut s'adapter à leur contexte territorial et à leur approche institutionnelle. Le programme était donc surtout tourné sur des temps de présentations des stratégies et pratiques et des temps d'échanges.

> Cet atelier **n'avait pas comme objectif d'établir des positionnements communs** pour mener des actions de plaidoyer ce qui apparaissait trop ambitieux pour un premier temps de rencontre entre organisations. L'atelier cherchait surtout à **partager des analyses sur les approches, outils et pratiques concrètes** pour améliorer les dispositifs d'appui à l'entreprenariat. Un temps de synthèse devait permettre de mettre en avant les analyses partagées sur les approches, les questionnements sur les processus, et repérer les pratiques complémentaires.

L'atelier avait cependant un objectif d'apporter davantage de visibilité au travail réalisé et aux approches développées et initier un dialogue plus large avec les acteurs concernés (autorités locales, universités, ONG, institutions et dispositifs d'appui à l'entreprenariat des jeunes, institutions financières etc.). Dans ce but deux temps spécifiques ont été prévus d'interface avec d'autres acteurs à Esmeraldas puis à Quito.

L'élaboration d'un document de capitalisation dans la continuité de cet atelier s'inscrit à la fois dans l'objectif de partages de réflexions pour améliorer l'action des organisations, et de visibilité des approches et expériences échangées.

Cet atelier souhaitait permettre …

..que les participants prennent connaissance de nouvelles expériences d'appui à l'entreprenariat rural et identifient ce qui peut s'adapter à leur contexte territorial et à leur approche institutionnelle.

..que les participants produisent collectivement des éléments d'analyse visant à améliorer les dispositifs d'appui à l'entreprenariat rural.

.. qu'un document de capitalisation puisse être ensuite élaboré basé sur les apports de l'atelier et l'analyse des expériences pour mettre en avant l'originalité des approches territoriales de l'appui à entreprenariat en milieu rural.

Un travail préparatoire autour de questionnements structurants

Préalablement à la rencontre, un important travail préparatoire a été mené pour faciliter les échanges, les organiser, en ciblant certains questionnements afin d'avoir un fil conducteur et pouvoir mieux structurer la réflexion.

Quatre grandes thématiques ont ainsi été choisies :

⇒ **Thème 1 : L'approche du développement économique territorial (DET)** qui oriente ces expériences : que signifie-t-elle ? Qu'implique-t-elle ? Comment la mettre en œuvre (de la théorie à la pratique…) ?

⇒ **Thème 2 : Le profil des entrepreneurs accompagnés et la typologie des organisations appuyées** (au niveau juridique, en taille, ancienneté..): il y a-t-il des acteurs et profils prioritaires ? Pourquoi ces choix ? Comment adapter les méthodes suivant les types de structures ? Quelle place et stratégie spécifique pour les jeunes ?

⇒ **Thème 3 : Les services financiers** qui favorisent la création et le développement d'entreprises en milieu rural : quels outils spécifiques? Quelles innovations ? Quels besoins non couverts ?

⇒ **Thème 4 : Les formes et les outils de l'assistance technique et sa pérennité** : quels outils et processus ? Sur quelle durée de temps ? En mobilisant quels financements ?

Sur cette base, il a été demandé à cinq organisations de préparer une présentation de leurs expériences, positionnements et pratiques pour chaque thématique. Ceci a concerné :

- CEPESIU d'Equateur
- AMUCSS et Sierras Verdes du Mexique
- ETD du Togo
- SENS et GIC du Benin (présentation commune)

L'ensemble des organisations (les 4 précitées ainsi que CEFODI, CCAIJO et IMCA, soit 7 organisations) ont également préparé une présentation de leur organisation en donnant des éléments de contexte de leur pays (contexte économique, écologique, enjeux spécifiques pour le développement territorial et l'appui à l'entreprenariat).

Les présentations générales de 7 organisations ont été élaborées avant l'atelier ainsi que des contributions de 4 d'entre elles sur les quatre thématiques priorisées (l'approche territorial du développement, les profils des entrepreneurs appuyés, les stratégies et outils financiers, les outils d'assistance technique et leur pérennité).

Toutes les contributions ont été traduites avant l'atelier pour avoir des versions autant en français qu'en espagnol et faciliter les présentations et débats. Elles ont été remises via clé USB à chaque participant en fin d'atelier pour que chacun puisse les utiliser et les diffuser.

Ces présentations sont des premiers produits de capitalisation issus de l'atelier

Le détail du déroulé de l'atelier est présenté en annexe 2.

2. Les approches et pratiques d'AMUCSS, CEPESIU, ETD et SENS/GIC

➢ *CE CHAPITRE PRESENTE LES APPROCHES ET PRATIQUES DES 5 ORGANISATIONS QUI ONT NOURRI LES ECHANGES DE L'ATELIER. IL DONNE PREALABLEMENT QUELQUES ELEMENTS DE CONTEXTE ET CONCLUE AVEC UNE SYNTHESE QUI METS EN EVIDENCE DES POINTS DE CONVERGENCE ET SPECIFICITES*

Éléments de contextes

Les contextes des divers pays concernés (Mexique, Equateur, Togo, Bénin ainsi que Pérou et Colombie) présentent des similitudes malgré les différences géographiques et d'écosystèmes. Ce sont des pays où les dynamiques de développement économique ne profitent pas à la majorité des habitants. Malgré des indicateurs de croissance, et l'existence d'une classe aisée et d'une classe moyenne, une grande partie de la population est en situation de vulnérabilité, pauvreté particulièrement en milieu rural mais aussi souvent en milieu urbain.

Les richesses et ressources naturelles en milieu rural (pour l'agriculture, l'élevage, le tourisme..) et les ressources humaines et savoirs existent. Mais ces ressources ne sont pas assez valorisées, sous exploitées ou mal exploitées sans tenir compte des particularités des écosystèmes ou des environnements sociaux et des structures économiques. Les difficultés d'accès aux financements des initiatives constituent souvent un frein.

La production et les activités de transformations restent à développer, ainsi que la diversification des activités et des compétences. Ceci pourrait générer de nouvelles dynamiques économiques, de nouvelles entreprises ou consolider certaines entreprises.

Les défis du changement climatique sont à prendre en compte et des adaptations au changement climatiques sont nécessaires dans les modes de production, la commercialisation, la consommation. Ceci pourrait générer de nouveaux services ou dynamiques de production.

Le cadre mondial influe cependant sur le local. L'ouverture des marchés maintient et amplifie des situations de mise en concurrence des économies locales avec l'économie globale. Il y a une forte présence des produits vendus par les multinationales ou grandes entreprises d'autres pays.

Des entreprises nationales de certaines tailles se sont développées, mais elles sont en général basées sur une recherche de profit maximal dans un contexte de concurrence forte avec des produits importés : elles proposent des niveaux de salaires bas pour rester compétitifs et des conditions d'emplois précaires. Elles ne sont pas souvent le moteur d'un développement territorial efficace et partagé. De nombreuses petites entreprises formalisées existent sur les territoires, individuelles ou familiales, mais elles dégagent souvent de faibles gains et proposent elles aussi des conditions de travail précaires voir indignes.

Il y a une prédominance de l'économie informelle, dans tous les secteurs, avec de nombreuses initiatives d'auto-emploi (pour la production, la transformation, l'offre de services, en milieu rural comme urbain). Ce secteur de l'économie informel est toléré dans la pratique et fonctionne avec ses propres réseaux de financements et d'appui, mais reste sur des dynamiques à petites échelles n'ayant pas accès aux outils financiers de plus grande envergure. Par ailleurs les lois et cadres réglementaires cherchent de plus en plus à limiter cette économie, notamment pour des raisons de fiscalité et de respects des droits du travail et des normes de production de biens et services.

Le cadre fiscal et les procédures légales sont souvent assez rigides et complexes et ne facilitent pas le passage de l'économie informelle à formelle. Il reste souvent complexe et couteux de former une

entreprise formelle notamment pour les jeunes entrepreneurs. Des initiatives positives existent cependant dans certains pays pour simplifier les démarches (exemple au Bénin avec des procédures administratives allégées pour la création d'entreprises). Les niveaux d'imposition ne sont pas toujours adaptés à de jeunes entreprises et aux initiatives de petite échelle.

Le secteur de l'économie sociale (ou économie populaire) existe avec divers types d'entreprises collectives (coopératives, associations avec une activité économique), mais ce secteur n'est pas toujours bien défini. Il est associé souvent à un secteur qui devrait être « non lucratif » alors que les entreprises doivent être lucratives et rentables pour être durables. La réflexion sur la plus-value sociale de ces structures, la gouvernance partagée avec la répartition des bénéficies, n'est pas assez mise en avant. Ce secteur de l'entreprise collective est parfois décrié (pour la mauvaise gestion qu'ont connue notamment des coopératives et les problèmes de gouvernance). Certains pays ont des lois et réglementation particulières qui reconnaissent la plus-value sociale des structures d'économie sociale ce qui leur permet d'avoir des allègements fiscaux (ne pas payer les impôts sur les sociétés). C'est le cas en Equateur avec la loi d'Economie Populaire mais elle reprend cependant dans sa définition l'aspect « non lucratif », ce qui est limitant.

Une partie de la jeunesse est au chômage, sans perspective. Il existe en parallèle un fort défi de relève générationnelle pour les activités économiques (par exemple : succession et reprise des exploitations, des commerces). La jeunesse hésite cependant à poursuivre des activités qui ne leur paraissent pas assez rentables ou modernes. Les jeunes sont souvent avides d'innovation et de changements vers plus de modernité, et plus attirés par les secteurs de services, transformation que de la production pure. Le partage du capital et notamment de la terre en milieu rural entre successeur est complexe et risque de morceler les unités de productions ou de transformation.

Certains contextes sont aussi encore instables au niveau socio - politique (défis des accords de paix en Colombie, une démocratie limitée au Togo sans décentralisation).

Descriptif des approches et expériences des organisations

C'est dans ces contextes avec leurs points de similitudes et particularités que les 5 organisations AMUCSS du Mexique, CEPESIU d'Equateur, ETD du Togo, GIC et SENS au Bénin, ont développé leur travail d'appui au développement économique et à l'entreprenariat.

Les démarches des organisations misent sur une approche territoriale du développement qui les amène à identifier des secteurs porteurs en concertation avec d'autres acteurs, à partir de divers efforts de diagnostiques et concertation.

De fait, elles priorisent les appuis vers certains secteurs / maillons des filières / types de structures et initiatives qui dépendent de chaque contexte, en lien avec les stratégies d'approche territoriale, même si elles restent dans des démarches inclusives. Elles développent des outils financiers et des pratiques d'accompagnement, suivi, dont le financement sur le long terme reste un défi.

Les expériences des 4 organisations sont présentées en annexe 3 à partir de fiches synthétiques qui reprennent les mêmes critères comparatifs.

En guise de synthèse : convergence et spécificités

Les diverses organisations mènent leur travail d'appui à l'entreprenariat en s'adaptant aux potentiels et initiatives existantes, aux contraintes et réalités des contextes. Il reste très important de bien prendre en compte les spécificités des contextes au, niveau économique, environnemental et social, pour établir les priorités et choix stratégiques.

En termes de filières, elles misent en général sur les filières porteuses (identifiées par des diagnostics territoriaux) et finalement assez peu sur les filières de de production agricole de subsistance. Certaines organisations se sont concentrées sur quelques filières (ETD et SENS sur le soja ou riz, Sierras Verdes sur le café) pour concentrer des efforts ou développer une méthodologie.

Elles restent ouvertes à des propositions et filières différentes pour ne pas limiter la créativité des entrepreneurs.

Elles appuient des maillons clés, souvent plusieurs maillons sur une même filière pour résoudre des goulots d'étranglements (par exemple avec des services financiers ou de commercialisation, pour apporter plus de plus-value avec la transformation, pour offrir des services d'intermédiation). Elles financent de fait plus des entreprises de services (ESOP, ESSOR, EIL) que des dynamiques de production purs même si les producteurs restent les cibles de l'appui. Ceci est sans doute moins vrai pour AMUCSS qui finance essentiellement des dynamiques productives.

Elles misent en général sur des dynamiques collectives ou familiales (avec des formes juridiques variées comme des coopératives / associations / groupements mais aussi des formes adaptées comme des SARL collectives). Cela n'exclue pas un appui à des dynamiques individuelles (sous forme d'entreprise individuelle) pour assurer certains maillons des filières, souvent en lien avec une dynamique collective en amont (d'approvisionnement par exemple) et dans la logique de diversification des activités économiques des entrepreneurs appuyés.

Elles n'excluent pas les dynamiques du secteur informel mais essaient de les accompagner pour les renforcer et les amener à évoluer.

La taille des initiatives et entreprises appuyées varie (suivant le statut, si individuel ou collectif) entre micro entreprise et petite PME mais certaines organisations ont des exigences de taille minimum (ETD, SENS) pour concentrer leurs efforts sur des dynamiques qui auront un impact plus fort sur le territoire et auprès des autres entreprises et producteurs.

L'appui est adapté en fonction de la taille et le statut de l'entreprise Si l'entreprise est individuelle, il peut y avoir un appui à la filière en amont (appui à ses fournisseurs)

Certaines privilégient l'identification de personnes clés qui seront les futurs entrepreneurs à appuyer pour développer de nouvelles initiatives ou les gérants d'entreprises collectives (CEPESIU, ETD), d'autres répondent plus aux demandes spontanées d'initiatives en cours (AMUCSS, CEPESIU). Le profil des entrepreneurs est important à analyser : certains exigent un niveau de formation minimum (bac) d'autres demandent surtout d'avoir des expériences antérieures. Beaucoup de jeunes n'ont pas de notion de gestion d'entreprise, mêmes parmi ceux qui ont un certain niveau de formation, d'où l'importance de l'expérience concrète antérieure même dans un cadre d'économie informelle.

3. Analyses partagées pour impulser le développement entrepreneurial d'un territoire

Points de réflexions pour questionner ses pratiques

et améliorer les dispositifs d'appui à l'entreprenariat

- *Ce chapitre présente les éléments structurants qui sont apparus dans les échanges et qui ont été mis en avant par les diverses organisations. Des exemples concrets illustrent certains points.*

Opter et promouvoir une approche territoriale de l'appui à l'entreprenariat

Quelle est cette approche ?

L'approche territoriale du développement et de l'entreprenariat est une approche qui choisit de ne pas appuyer des initiatives économiques et entrepreneuriales simplement parce qu'elles sont rentables mais d'inscrire les efforts et moyens dans le cadre d'une vision et d'une stratégie pour le développement du territoire et de sa population, vision pensée et concertée entre divers acteurs.

L'approche territoriale du développement vise le développement de la population en tenant compte de du potentiel existant, en cherchant à résoudre les goulots d'étranglement, et à partir des dynamiques qui existent sur le territoire. Elle prend en compte également les enjeux environnementaux, les enjeux de gestion de l'eau et d'adaptation ou d'atténuation des changements climatiques. Elle recherche une utilisation efficace des ressources, et des formes de capitalisation pour le territoire. Elle œuvre pour que la richesse du territoire profite aussi au territoire et pas seulement aux autres contextes. Elle cherche à favoriser l'investissement et le réinvestissement sur le territoire par les acteurs locaux, mais aussi les acteurs externes au territoire.

L'approche territoriale du développement souhaite que la population soit actrice de son propre développement économique et elle cherche à renforcer davantage la gouvernance participative du territoire. Elle a besoin ainsi de renforcer les compétences locales et leur capacité à participer réellement à la concertation et mise en œuvre des stratégies.

Le développement économique territorial est multi-acteurs. L'approche territoriale du développement et de l'entreprenariat doit chercher à construire des accords, des alliances entre divers acteurs. Elle cherche à impliquer les autorités locales (qui ont une vision de leur territoire et une légitimité), des acteurs privés (qui

apporte une certaine continuité) et la société civile (qui exprime la demande, les besoins). Le territoire est multidimensionnel; social, économique, politique ... Les acteurs de différents secteurs doivent être impliqués.

Il n'est pas toujours facile d'impliquer les autorités locales selon les contextes (lorsque la décentralisation n'existe pas, quand il y a beaucoup de corruption..).

Il est également important de développer et de consolider des alliances stratégiques avec les universités pour soutenir le développement local (recherche action, stages, processus d'évaluation d'impact). Il est nécessaire souvent que le monde de la formation académique se rapproche du monde des entreprises pour mieux préparer les jeunes à la réalité du monde économique et du monde du travail.

L'approche territorial du développement et de l'entreprenariat implique l'État, mais surtout pour générer un environnement favorable (au niveau fiscal, réglementaire pour les services financiers, du droit du travail, de l'économie globale…), et dans certains cas plus directement par le biais de programmes nationaux d'appuis adaptés.

Pourquoi cette approche ?

L'approche territoriale du développement économique cherche à stimuler l'économie, faciliter la croissance avec un souci d'inclusion. Elle ne cherche pas le développement de quelques-uns mais de tous.

L'objectif est également d'inclure les personnes vulnérables, avec une attention particulière pour les jeunes pour qu'ils restent sur le territoire (le thème de la succession des générations - dans les exploitations agricoles par exemple - est un défis). L'inclusion n'est pas recherchée par le biais de programmes d'assistancialisme, mais par le développement de réelles opportunités économiques.

Cette approche cherche plus d'efficacité, d'équité sociale et de durabilité. Le développement territorial doit développer le marché, inciter la production, renforcer les entreprises et initiatives collectives, ou les initiatives individuelles qui ont un impact social (qui bénéficient à d'autres). L'approche contribue à accompagner aussi la création de nouvelles initiatives, la progression de l'auto-emploi vers des petites entreprises, les initiatives collectives et la création d'emplois plus décents.

Le développement souhaité est basé sur une vision, une analyse, des stratégies pour le territoire. Les priorités sont définies. L'approche contribue à construire une identité du territoire et soutenir les initiatives, les stratégies qui renforcent l'identité locale.

De quel territoire parle-t-on?

Le territoire est une construction sociale. Il ne se définit pas uniquement sur la base de critères de division territoriale / administrative. Il peut être au niveau administratif (cantonal, communal, provincial) mais aussi en lien avec les filières et les réseaux d'échanges et de commercialisation : on peut considérer que les « couloirs économiques » dans lesquels se font les échanges entre les centres urbains et ruraux (des producteurs aux consommateurs) sont aussi des territoires.

Des territoires peuvent se définir à partir également de certains objectifs (un territoire de « bien manger et en bonne santé », un « territoire de développement durable »).

Le territoire et aussi multi échelle, le local est en interrelation entre divers niveaux, et avec l'économie mondiale. Le contexte global mondial influe évidemment, les territoires sont reliés entre eux. Le territoire local se connecte à l'économie mondiale (et ce qu'impose le contexte global). Les stratégies pour le territoire doivent tenir compte du cadre national et global, ses opportunités ou les limitations qui s'imposent au local.

L'approche territoriale du développement définit sa stratégie dans le modèle global capitaliste qui influence le local et souvent le limite par la mise en concurrence entre territoires. Les stratégies devraient contribuer à faire changer le cadre global pour un contexte plus favorable (plaidoyer pour orienter positivement les politiques économiques, les politiques fiscales, mise à l'échelle des expériences etc.).

Quelles sont les bonnes pratiques et les outils qui permettent de développer cette approche ?

Les pratiques des diverses organisations permettent d'insister sur divers étapes et outils :

Des études et diagnostics du territoire (Diagnostics territoriaux, diagnostics des filières porteuses et sous – secteurs, analyses des acteurs et de leurs relations de collaboration ou de concurrences, etc.) –

Dans une démarche d'approche territoriale du développement et de l'appui à l'entreprenariat, il est nécessaire de réaliser des diagnostics détaillés avec des approches territoires (et pas que filières) en identifiant bien le potentiel et les contraintes du territoire et de ses acteurs, et en les mettant en perspective avec les autres niveaux de territoire. Les analyses doivent permettre d'identifier les filières agricoles, d'élevage, de pêche, de tourisme… qui ont du potentiel, mais aussi des activités non agricoles qui génèrent des emplois et de la richesse. Le développement ne se base pas que sur l'agriculture ou l'élevage.

Les diagnostics doivent identifier les goulots d'étranglement des différents maillons des chaînes de valeur, les besoins en services d'appui au territoire (assistance technique, les services financiers, les services en énergie, les services de location de locaux ou de terrains, les services pour faciliter l'accès aux machines.), ainsi que des nouvelles opportunités comme par exemple pour le développement de services liées aux technologies de la communication, de l'accès à l'énergie, de la valorisation du patrimoine culturel et touristique, etc.. Ils doivent identifier les services qui existent déjà, souvent sous formes informelles, et serait à renforcer et les services indispensables qui manquent, notamment pour permettre à des producteurs et fournisseurs d'approvisionner des filières porteuses et se connecter aux autres maillons.

Les outils de diagnostic devraient aider à identifier les partenariats existants (réseaux de coopération entre les acteurs), mais aussi les concurrences entre acteurs (notion de « coopétition » utilisé par CEPESIU). L'analyse des acteurs et des jeux d'acteurs est une composante indispensable pour penser une stratégie.

Une identification participative du potentiel et des enjeux.

L'identification du potentiel du territoire et des besoins, des filières porteuses, des services à consolider doit se faire avec des instruments et démarches participatives qui permettent la participation réelle des différents secteurs directement concernés. Il faut continuer d'innover pour adapter les méthodologies de diagnostic et concertation pour que cette identification permette vraiment d'écouter les acteurs et leurs aspirations.

Il est important d'associer les jeunes (jeunes hommes et jeunes filles) dans la réflexion sur le potentiel du territoire et les initiatives porteuses de dynamisme pour le territoire et pour leur génération.

Des espaces et dynamiques de concertation pour construire une vision commune (plates - formes régionales ou sectorielles, associations de communautés -, intercommunautaires, charte du territoire, processus d'aménagement du territoire).

Au-delà du diagnostic, il est important de proposer des outils et des temps spécifiques pour réunir les divers acteurs clés du territoire pour construire ou reconstruire une vision politique partagée du territoire. Pour cela il est important de partager les éléments du diagnostic pour que tous aient les mêmes éléments d'information et puissent en débattre. Dans une intercommunalité par exemple, on construit et on renforce une vision politique partagée du territoire entre les conseillers dans un premier temps.

Les espaces de concertation et coordination dédiés doivent permettre de renforcer les liens, l'articulation entre les acteurs, la coordination et l'action institutionnelle autour d'un même projet global avec ses diverses composantes.

⇒ CEPESIU en Equateur mène un travail d'animation et de facilitation pour promouvoir une approche territoriale du développement et de l'entreprenariat, en renforçant les capacités des acteurs du territoire. L'ONG forme des personnes ressources issues des collectivités notamment pour qu'elles puissent aussi diffuser cette approche (formation de formateurs). Le travail de diagnostic inclus une analyse exhaustive sub-sectorielle pour détecter les filières porteuses et les goulots d'étranglement et l'analyse des relations de coopération et de concurrence entre acteurs du territoire. Les priorités sont établies et des plateformes publiques-privées et thématiques sont mises en place pour planifier et coordonner les actions et que les acteurs du territoire s'approprient les orientations.

Des démarches pour faciliter la coopération entre acteurs

Les démarches doivent faciliter la coopération / la construction d'alliances entre les divers acteurs du territoire en analysant et en surmontant les concurrences qui existent. Il est nécessaire de faciliter la concertation entre les diverses parties prenantes qui peuvent avoir initialement une vision différente du territoire et qui ont tendance à mettre en avant leurs intérêts propres spécifiques. Les démarches et outils de concertation, de débats doivent alors s'efforcer de définir des intérêts communs entre les acteurs et des défis communs.

Le thème de l'insertion de la jeunesse peut être un enjeu mobilisateur et unificateur puisqu'il s'adresse aux individus en tant que personnes / familles au-delà de leur position comme acteur dans un territoire ou une filière.

Pour faciliter la coopération entre acteurs, il est intéressant de proposer des projets et actions en commun avec une recherche de processus « gagnant-gagnant » avec un bénéfice qui peut concerner des aspects très variés (intérêt économique mais aussi visibilité, reconnaissance sociale, mise en valeur, …).

Le renforcement des capacités (formations, forums, échanges et visites)

Pour réussir une dynamique de développement territorial, il est nécessaire de travailler en parallèle le renforcement des capacités des acteurs locaux pour qu'ils aient accès aux mêmes éléments d'analyse, une

vision commune et une appréciation commune du territoire et des approches. Le renforcement des capacités des acteurs locaux est primordial.

Il apparait important de renforcer également le leadership afin que les différents secteurs (et notamment les acteurs qui sont souvent marginalisés : femmes, jeunes, populations indigènes..) puissent participer réellement aux espaces de concertation, exposer leurs difficultés et besoins spécifiques et influencer les décisions pour la recherche de solutions et appuis. La formation et l'accompagnement des acteurs locaux devraient contribuer à qu'ils puissent mieux participer, s'impliquer, pour construire une gouvernance participative du territoire.

Il apparait enfin important de renforcer le leadership des autorités locales (élus et leurs services techniques) pour qu'elles prennent à cœur de soutenir elles - mêmes cette approche territoriale du développement et de l'appui à l'entreprenariat et qu'elles deviennent le pilier de cette approche. Ceci est un gage d'efficacité pour bien orienter les ressources publiques mobilisables au niveau local et chercher une bonne coordination et orientation des programmes nationaux ou internationaux qui peuvent agir sur le territoire. La pérennité des démarches peut être également facilitée lorsque les autorités locales inscrivent les efforts dans leurs orientations stratégiques et les politiques locales, et que cela est maintenu malgré des changements politiques au regard des résultats.

Le suivi et l'analyse des processus, des résultats et des changements qu'ils provoquent (au niveau économique, en terme d'inclusion, en termes de liens sociaux sur le territoire, de préservation de l'environnement…) sont des éléments importants pour arriver à mobiliser les divers acteurs dans la durée, qu'ils soient des acteurs économiques, techniques ou politiques.

Prioriser et organiser l'appui en fonction des orientations définies

L'approche territoriale du développement et de l'entreprenariat suppose d'assumer des choix pour une priorisation des appuis :

- du fait de l'objectif même de cette approche (un développement plus inclusif, plus durable, avec un ancrage territorial et le respect de l'environnement)
- et au regard des visions et stratégies définies à partir des diagnostics réalisés et des processus de concertation pluriacteurs menés.

C'est l'analyse et la planification participative du développement territorial qui orientent les choix d'appui (et non la demande ou la simple solvabilité d'un entrepreneur). La démarche doit rester dynamique : cette analyse ne doit pas être figée pour tenir compte des évolutions des contextes.

Les secteurs et maillons des filières priorisés

Les secteurs priorisés sont de fait très variables suivant les contextes : ce sont les entreprises / les initiatives qui sont focalisées sur les filières porteuses et les activités qui ont un bon potentiel comme identifié lors de l'analyse du territoire, en fonction des goulots d'étranglement, et des offres de services à développer. Certaines organisations établissent des documents de références (catalogues d'activités potentielles sur les filières priorisées) pour orienter les appuis.

Cependant, il apparait important de garder une certaine flexibilité pour rester inclusif face à des initiatives non prioritaires mais qui peuvent porter une dynamique spécifique, ou qui sont novatrices. Suivant la façon dont les diagnostics ont pu être élaborés (de manière participative et inclusive, ou non), il convient d'adapter la priorisation (par exemple si les jeunes n'ont pas été initialement intégrés au dialogue sur les secteurs porteurs).

Dans les faits, comme mentionné antérieurement, les filières appuyées ne sont souvent pas celles des de la production agricole de denrées de base, la rentabilité ou le potentiel de ces filières étant souvent limités au regard de coûts de productions parfois très élevés et en concurrence avec des produits importés, des volumes commercialisables limités du fait de l'autoconsommation ou par la qualité industrielle insuffisante et inadaptée des produits.

Certaines organisation font également le choix de resserrer leurs appuis sur certaines filières ou secteurs (toujours parmi les filières suggérées par l'analyse diagnostic et la concertation entre acteurs) pour des raisons plus opérationnelles de concentration des moyens d'appui, d'échelle recherchée et d'acquisition de compétences en interne.

La priorisation du niveau d'intervention dans la chaîne de valeur (quel maillon des filières ?) dépend également des contextes, et des résultats de l'analyse du potentiel du territoire, des goulots d'étranglement etc. ...

Il apparait cependant dans les faits que plusieurs organisations appuient moins directement le maillon de la production et les producteurs mais contribuent en amont ou en aval à créer un contexte favorable. La priorité peut être d'appuyer des entreprises de collecte et commercialisation qui résolvent des goulots d'étranglement, des entreprises de services qui permettent de résoudre l'accès à la mécanisation, à l'énergie,

des entreprises de services d'appui aux producteurs, des entreprises intégrées qui couvrent les diverses étapes (achat, transformation, commercialisation) afin de réduire les intermédiaires.

⇒ ETD au Togo et Bénin a choisi depuis une quinzaine d'année d'appuyer la formation d'ESOP (Entreprise de Services et Organisations de Producteurs), qui sont des entreprises sociales qui mettent en place une alliance commerciale et institutionnelle entre un entrepreneur privé et des producteurs organisés dans une région. Elles offrent divers services (financiers, de contrôle qualité, de commercialisation, de transformation) et cherchent à connecter durablement les producteurs à des marchés rémunérateurs en vue d'augmenter et sécuriser leurs revenus.

⇒ Le GIC au Bénin avec l'appui de SENS, soutien par son Fonds FASTE des entrepreneurs qui appuient et forment les producteurs du territoire pour améliorer leurs rendements et la qualité des produits. Ces entrepreneurs établissent des contrats avec ces producteurs pour l'achat de la production, ce qui sécurise leurs revenus (formes concertées d'agriculture sous contrat).

La priorisation de l'appui peut prendre en compte également, au-delà du diagnostic, la volonté de soutenir de façon spécifique des entreprises qui ont une plus-value sociale, assume une responsabilité sociale et environnementale (entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire). Lorsque les institutions, le gouvernement national ou les collectivités locales participent avec des fonds publics, ils cherchent à soutenir les entreprises qui ont une responsabilité sociale et environnementale pour justifier l'action publique (entreprises qui incluent par exemple des personnes vulnérables dans leurs fournisseurs, qui génèrent des emplois décents, qui utilisent de préférences les ressources locales, qui ont des processus qui respectent l'environnement).

Dans certaines initiatives, des chartes de territoire sont établies de manière participative pour construire une identité du territoire selon des critères sociaux et environnementaux et donc donner la priorité aux entreprises qui suivent les critères de la charte.

Il apparait cependant que cette plus-value sociale et les spécificités du secteur de l'économie sociale et populaire, ne sont pas toujours bien définies : comment les identifier et mesurer ?

⇒ Le GIC au Bénin en tant que collectivité intercommunale a défini collectivement divers critères pour prioriser ses appuis, avec l'élaboration d'une charte qui reprend les éléments importants pour la collectivité. Les critères sont des critères économiques de rentabilité mais aussi sociaux et environnementaux (la charte : Entreprendre Solidaire avec son territoire). Le GIC dirige donc son appui vers des entreprises locales innovantes, qui valorisent les ressources du territoire, créent du revenu pour des fournisseurs villageois, incluent des personnes précaires, créent des emplois, protègent l'environnement, et ont une bonne gouvernance…

Les sujets et formes juridiques

Les sujets de l'appui sont à la fois :

- Des entreprises déjà existantes avec des statuts suivant la législation des pays, pour les consolider, pour changer d'échelle
- Des entreprises qui sont encore dans l'économie informelle pour les consolider et les faire évoluer vers l'économie formelle quand les conditions sont réunies.
- Des initiatives de création d'entreprises portées par divers entrepreneurs.
- Des entreprises de différentes tailles suivant les analyses de contextes, la taille des territoires, les volumes de ventes et des ambitions. Il est intéressant souvent de favoriser la création d'entreprises qui regroupent des initiatives (et non plusieurs microentreprises indépendantes) quand cela se justifie et est possible.

Dans les faits, certaines organisations d'appui font quand même certains choix et privilégient certains sujets / acteurs pour des raisons internes à l'organisation: au regard de leurs propres expériences passées en tant qu'ONG d'appui et suivant leur niveau d'ambition (face aussi aux demandes de leurs financeurs) :

- Certaines travaillent surtout avec des entreprises et initiatives déjà existantes pour ne pas partir de rien et appuyer des entrepreneurs ayant déjà des compétences et une motivation
- D'autres accompagnent surtout des entrepreneurs en phase de création et des initiatives nouvelles à développer au regard des potentialités et priorités considérant qu'il faut créer de nouvelles initiatives pour combler l'inexistant
- Certaines privilégient des initiatives de certaine taille (pas des microentreprises mais des entreprises avec un certain niveau de chiffre d'affaires et divers investisseurs) à renforcer ou créer dans le but de générer un levier pour le territoire et la filière.

L'appui aux jeunes est un objectif en soi et il convient de proposer des appuis autant pour consolider des initiatives déjà existantes portées par des jeunes (et les sortir du secteur informel dans la mesure du possible), que pour accompagner la création de nouvelles initiatives.

La priorisation des sujets doit prendre en compte une analyse des porteurs de projets et de leurs compétences et expériences: les niveaux de formation des entrepreneurs, mais aussi leur profil : leur expérience antérieure dans la gestion d'une initiative économique, leur esprit d'entreprise et motivation. Certaines organisations d'appui exigent un niveau minimum de formation (niveau bac) d'autres accordent plus d'importance au parcours des entrepreneurs dans la vie réelle.

L'individuel ou le collectif ?

L'approche de développement territorial amène à soutenir prioritairement des initiatives collectives qui permettent ainsi d'apporter de façon plus inclusive des revenus et/ ou des emplois à un groupe de personnes, et ont une démarche collective qui permet d'unir des forces ce qui présente plus d'atouts et garantie une meilleure pérennité. Les dynamiques collectives contribuent aussi à renforcer le tissu social.

L'approche n'exclue pas d'appuyer les entreprises individuelles lorsqu'elles génèrent aussi en amont ou aval des emplois ou des revenus pour leurs fournisseurs (producteurs) en permettant ainsi de structurer une filière qui bénéficie à plus de familles .

Mais prioriser, voir inciter, les dynamiques collectives, implique de bien tenir compte de la volonté (ou non) des acteurs pour s'impliquer dans de telles démarches, et de tirer les apprentissages des expériences déjà

existantes, notamment des échecs de nombreuses coopératives, pour prendre en compte certains points sensibles (gouvernance de la structure collective, transparence...). Les aspects culturels et sociaux, ainsi que le cadre juridique sont à prendre en compte pour faire ces choix de priorité d'appuis.

> ⇒ AMUCSS au Mexique appuie des initiatives de microentreprises individuelles ou familiales mais mise aussi sur des structures collectives de plus grande envergure. Le groupe coordonne la mise en place de projets stratégiques territoriaux pour permettre le maillage des chaînes de valeur, augmenter la valeur ajoutée créée sur le territoire et les revenus dans des filières identifiées prioritaires (lait, café, miel, vanille). Le groupe appuie des entreprises rurales collectives locales et régionales pour assurer aux producteurs des intrants à moindre coût, des services financiers et la commercialisation.

Secteur formel / informel et forme juridique

La formalisation des initiatives et des entreprises (sortie du secteur informel) doit se faire tôt ou tard pour permettre la croissance et consolidation des entreprises et entrepreneurs en leur donnant la possibilité d'accéder à termes aux services financiers formels et appuis dédiés aux entreprises, et aux réseaux plus formels de commercialisation des produits. De plus, cette sortie du secteur informel est un objectif en soi pour éviter des conditions de travail et rémunération précaires (voire illégaux) ainsi que le respect des normes environnementale et de sécurité. Cependant, il est important de juger la pertinence du processus selon la croissance de l'entreprise, les contextes. Il apparait nécessaire dans de nombreux contextes de faire du plaidoyer pour une reconnaissance différentiée des entreprises informelles et un cadre juridique / fiscal adapté aux petites entreprises.

Gouvernance

La gouvernance de l'entreprise est définie par son statut juridique, et revient à ses actionnaires. Elle se distingue de l'administration et la gestion de l'entreprise qui revient à l'équipe technique, les salariés ou le simple gérant. L'ouverture de l'actionnariat n'est cependant pas toujours une réalité.

Les pratiques des organisations et les échanges n'ont pas mis en avant le choix de prioriser des entreprises ayant une gouvernance partagée (avec la participation des producteurs par exemple) mais la question peut se poser. Cette question de la gouvernance de l'entreprise et donc du contrôle de la répartition de la richesse, apparait comme un point de réflexion important. Dans les initiatives de commerce équitable, ce sont par exemple des critères à prendre en compte (faciliter la possibilité que les producteurs participent à la gouvernance des entreprises de commercialisation). Le lien entre les organisations de producteurs et les entreprises dépend aussi des cas et contextes (agriculture sous contrat, la participation directe.)

Dans certains cas et contextes, il peut être intéressant que les autorités locales soient impliquées dans la gouvernance de l'entreprise, en étant actionnaires. Leur droit de participation aux décisions peut s'exercer si elles sont actionnaires. Dans les autres cas elles peuvent parfois participer à des réunions avec des statuts d'observateurs en tant que partenaires.

Soutenir les jeunes

Il est important d'informer les jeunes sur les initiatives potentielles qui existent (guichet spécial pour les jeunes, catalogue d'initiatives) et d'accompagner les jeunes entrepreneurs, renforcer leurs capacités, soutenir le démarrage de leurs initiatives avec un accompagnement.

Cet accompagnement peut être continu ou ponctuel, il peut apporter des éléments globaux transversaux ou spécifiques (au niveau technique, de gestion et administration, fiscalité..) et il est nécessaire souvent de faciliter aussi le capital risque pour les initiatives.

La formation et les différentes formes d'incubation, les concours aident à sélectionner les jeunes qui ont une motivation, des compétences, un esprit d'entreprise et un projet valable qui fait partie des priorités du territoire. Les stratégies d'appui doivent s'adapter aux âges et niveau de formation de ces jeunes.

Il faut aider les jeunes à clarifier leurs initiatives, élaborer le plan d'affaires et rencontrer d'autres acteurs dans le territoire, notamment des investisseurs potentiels.

Travailler avec un groupe de jeunes favorise la construction d'une dynamique collective de partage d'informations entre eux, leur motivation, le partage de ressources entre eux.

⇒ AMUCSS et Sierras Verdes au Mexique mènent un travail avec des institutions municipales d'enseignement secondaire pour donner aux jeunes des exemples réalisables d'entreprenariat et les encourager à entreprendre et s'installer dans leurs régions et territoires.

⇒ CEPESIU en Equateur développe un programme spécifique d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes par le biais d'un concours et en impliquant des collectivités. Les jeunes sont invités à participer et diverses formations sont proposées pour les amener à élaborer leur projet et plans d'affaires, en lien également avec les universités locales au travers de « mentoring ». Un catalogue d'initiatives donne des idées aux jeunes, initiatives qui se basent sur les conclusions des diagnostiques territoriaux et du travail collectif de planification et concertation sur les filières prioritaires pour le territoire. Les lauréats recevront un appui financier (en nature) de la part de la collectivité et un accompagnement de CEPESIU (incubation virtuelle des initiatives avec assistance technique pour le montage et la mise en route durant 1 an, et accompagnement de la gestion et évolution pendant 3 ans). Le programme facilite également la mise en réseau des jeunes entrepreneurs entre eux, et avec des acteurs du territoire qui peuvent les soutenir.

⇒ ETD au Togo est en train de mettre en place un Centre d'Incubation et de Promotion d'Entreprises (CIPE) pour accompagner les jeunes entrepreneurs. Un parcours de formation duale sera proposé aux jeunes en lien avec le réseau d'entreprises mises en place par ETD et d'autres acteurs au Togo. A l'issue de la formation, les entrepreneurs choisiront d'entreprendre au niveau d'un maillon de la chaîne de valeur. Ce parcours permettra d'identifier un bon entrepreneur car le curricula est basé sur l'approche compétences. Tout au long de l'incubation, ETD amène progressivement le jeune entrepreneur à élaborer son plan d'affaires à 5 ans et l'outille pour qu'il puisse le défendre auprès des institutions financières.

Renforcer et développer divers outils financiers au service du développement territorial

Des outils financiers indispensables, la recherche de l'inclusion financière

L'accès aux infrastructures et services (chemins, énergie, internet etc..), à l'éducation et au renforcement de capacités, à la terre et diverses ressources naturelles, mais aussi aux services financiers pour tous les acteurs du territoire permet de réduire la pauvreté et les inégalités. Les services financiers sont des outils indispensables et doivent être accessibles et complémentaires pour couvrir les divers besoins et publics.

Les appuis doivent rechercher l'inclusion financière (l'inclusion financière est un droit) pour garantir un accès au crédit productif pour les petits producteurs, les associations de producteurs, les entreprises agricoles ou non agricoles, et des possibilités d'accéder à du capital productif.

Un besoin d'outils diversifiés et complémentaires, de divers niveaux

Les outils financiers doivent être adaptés pour répondre aux différents besoins en services financiers de différents types d'entreprises qui s'inscrivent dans les priorités définies par les diagnostics et la concertation entre acteurs (à partir de l'analyse territoriale).

Les besoins varient (besoins de comptes bancaires de proximité, d'accès au crédit productif ou d'approvisionnement, besoin en capital initial, en capital d'investissement pour les immobilisations, ou encore prêts pour les charges d'exploitation).

Les crédits sont nécessaires mais insuffisants, ils endettent et ne permettent pas de sortir de la pauvreté. Les durées proposées par les institutions ou organismes locaux ne sont souvent pas adéquates et les intérêts restent assez élevés (ils représentent un coût non négligeable). Il y a beaucoup de difficultés aussi pour avoir des garanties. Certaines bonnes initiatives surpassent ces difficultés et arrivent à faciliter l'accès au crédit (avec des groupes de solidarité, d'alliances entre les acteurs au niveau local, des coopératives au niveau intercommunal) mais cela n'est pas suffisant. Les microentreprises ont besoin aussi de capital d'amorçage, de démarrage, et de capital-risque sur des durées plus longues.

Il est important de développer également des services locaux pour fournir aux personnes vulnérables l'accès à ces services financiers (compte bancaire, des services d'épargne) et assurer la sécurité de leur épargne. Il existe du capital local qui peut être capté pour soutenir les initiatives locales, y compris la liquidité qui vient de la migration. Par ailleurs, il faut encourager l'épargne pour fournir du capital d'amorçage aux initiatives.

C'est un ensemble de services de niveau local, intercommunal ou national / global qui doivent venir soutenir les dynamiques de développement. Pour soutenir le développement territorial et de l'entreprenariat, il est nécessaire de mobiliser des ressources financières locales mais aussi des ressources externes au territoire

Les instruments privés au service du développement

Divers instruments financiers du secteur privé peuvent être utilisés (et sont à développer et renforcer)

- soit au niveau local pour des services de base de proximité (qui restent souvent informels, avec des groupes solidaire pour du crédit et de l'épargne, des SPI). Cependant, ces services informels locaux restent limités et ne fournissent notamment pas de possibilités de capital risque qui est apporté plutôt par les entrepreneurs et producteurs sous forme de fonds propres.
- soit au niveau intercommunal avec des structures financières telles que des coopératives, des institutions financières intercommunales (qui sont en général légalisées et formelles, reliées aux institutions financières nationales, contrôlées et régies par les normes en vigueur pour le secteur financier de la micro finance)
- soit au niveau régional ou national avec des institutions financières spécialisées qui financent des dynamiques de développement économique, avec des outils de crédits mais aussi de capital risque. Des instruments avec des fonds mixtes privés / publics peuvent compléter ces outils financiers.

⇒ CEPESIU en Equateur cherche à faciliter l'accès régulier, facile et opportun à des systèmes de financement qui dynamisent les flux de capital pour les des familles de faibles revenus et leurs activités économiques, familles pour qui les systèmes financiers formels restent inaccessibles. L'ONG a développé pour cela une stratégie basée sur la promotion, la création et l'accompagnement de Sociétés Populaires d'Investissement, qui ont des structures locales indépendantes et autonomes, de type entrepreneuriale, et populaire (sociale) qui offrent des services financiers à leurs membres (investissement, crédit et épargne) et, permet également de faire des crédits à d'autres personnes de leur localité non-membres. Elles sont la propriété des personnes qui ont constitué le capital à partir d'apports individuels au patrimoine de la SPI. La SPI permet à ses membres actionnaires d'accroitre leur capacité d'investissement dans leurs propres activités économiques via un prêt mais également via les revenus annuels notamment et la croissance de leur capital au sein de la SPI. Elles sont dirigées et contrôlées par les membres et ont une certaine reconnaissance légale (acte) même si elles ne sont pas des institutions financières formalisées. Pour renforcer les SPI, CEPESIU travaille à leur mise en réseau au niveau intercommunal / régional (consortium) et avec une coopérative formée au niveau national (UVECOOP). UVECOOP en tant que coopérative formelle et supervisée apporte une couverture aux SPI (vers la bancarisation). Les SPI et UVECOOP ont des besoins de renforcer leur capital. Des alliances stratégiques avec des banques et organismes financiers sont à chercher pour la pérennité.

L'apport des migrants est également une source privée de financement, à prendre en compte et encouragé. Il est une source du capital risque pour développer des initiatives au niveau local voir intercommunal et pour structurer des services financiers dans ce sens (comme des clubs investisseurs).

⇒ AMUCSS au Mexique développe des partenariats entre l'Agence de développement local Sierras Verdes (appui technique) et l'institution financière SMB Contigo pour répondre aux besoins financiers du territoire. Le groupe œuvre pour la conception de politiques et de produits financiers répondant aux besoins en investissement des entrepreneurs. Le développement d'outils financiers pour capter l'épargne local et externe est un point crucial, même si un grand nombre de familles sont des familles avec des revenus modestes. Actuellement, la source de financement des crédits octroyés est constituée essentiellement de l'épargne des familles de la région : par la mobilisation de l'épargne locale au niveau régional et par la mobilisation aux niveaux local et régional des transferts financiers reçus depuis l'étranger (« remesas »).

Les appuis financiers publics complémentaires

L'acteur public (Etat et collectivités locales) a aussi un rôle à jouer pour faciliter l'inclusion financière et renforcer les divers outils. Il peut participer aux efforts de financements via des instruments mixtes (alliances secteur privé – secteur public) et peut aussi intervenir via des subventions et les orientations réglementaires via sa fiscalité. Les appuis publics apportés génèrent souvent un effet levier pour l'investissement privé (mobiliser d'autres acteurs) et l'accès au marché.

La subvention ne doit pas être utilisée systématiquement mais suivant les cas pour ne pas promouvoir l assistancialisme et le paternalisme qui sont des sources d'échec. Elle est cependant nécessaire et justifiée parce qu'il y a de fort niveau de pauvreté (une partie de la population n'a pas assez de revenus pour capitaliser et démarrer la création d'entreprises) et parce qu'il n'y a pas assez de biens publics (infrastructures insuffisantes en milieu rural, services d'appui publics limités). Le contexte global n'est pas favorable.

Les subventions se justifient pour faciliter le financement initial des immobilisations pour aider la création ou le développement d'entreprises selon les priorités définies par les diagnostics et la concertation. Mais l'apport de subventions doit être programmé, c'est-à-dire qu'il a un début, une date de fin et nécessite un accompagnement. La subvention peut être utilisée pour renforcer les microentreprises (fourniture d'équipement par exemple), mais la donation ne doit pas rester au nom d'une personne.

Les subventions peuvent être utilisées pour fournir un fonds de roulement aux entreprises pour démarrer, mais sous conditions pour encourager les entreprises à chercher à être durables / rentables. Les subventions publiques destinées aux activités spécifiques devraient permettre de renforcer les actifs des producteurs, appuyer l'intégration des filières (avec des infrastructures) et l'accès aux biens publics.

Les subventions publiques sont également un moyen pour exiger des entreprises et acteurs économiques financés la réalisation d'objectifs sociaux (création d'emplois, inclusion des jeunes, des femmes, de petits producteurs.)

Les subventions peuvent être aussi utiles pour consolider justement des systèmes financiers décentralisés : en apportant un capital initial, en facilitant la formation du personnel et le renforcement des capacités, en facilitant des infrastructures (accès à Internet, succursales locales).

⇒ Le GIC au Bénin, a mis en place avec l'appui de la société SENS, un Fond Intercommunal d'Appui à la Solidarité Territoriale des Entreprises (FASTE). Ce fonds a pour objectif d'appuyer les entreprises qui respectent les critères de la Charte de territoire définie collectivement par le GIC et les divers acteurs du territoire suite au diagnostic partagé (charte : « Entreprendre solidaire avec son territoire »).Le fonds FASTE renforce les capacités des personnes qui travaillent avec ces entreprises solidaires des Collines (principalement les producteurs qui sont les fournisseurs de ces entreprises) et finance des formations (globales ou spécifiques) des personnes vulnérables des entreprises solidaires ; des expertises d'appui-conseil à ces personnes ; des petits équipements et des actions d'organisation. L'Instruction et décision de financement du fonds dépend d'une commission composée de représentants du GIC, de SENS et des Communes. Le FASTE est conformé à partir de fonds publics d'aide au développement (Subventions externes de la coopération internationale). L'objectif est cependant de mobiliser des ressources provenant des communes du GIC (pot commun intercommunal). L'association intercommunale GIC (service technique et président) assure la gestion du fond, organise les audits externes, établit les rapports aux partenaires et mène des actions d'évaluation et mesure d'impact. Les montants alloués sont des subventions plafonnées à 1 million de francs CFA (2 000 $) par entreprise en faisabilité et à 2 millions cinq cent mille (2.500.000) de francs FCFA (5 000 $) par an pour les autres entreprises déjà développées.

La préférence pour les produits locaux dans l'achat public (à l'échelle des collectivités locales ou au niveau national) est aussi un moyen de subventionner / soutenir les entreprises locales. Une autre façon est de créer des infrastructures facilitantes, avec un loyer limité.

Ces subventions peuvent exister et sont à encourager à divers niveaux

- au niveau local (par l'appui des collectivités locales)
- au niveau national (fonds nationaux, programmes d'appui spécifiques)
- et au niveau international (notamment via des projets d'ONG et des financements de la coopération qui subventionnent assistance technique, accompagnement et parfois le capital initial).

Des mesures fiscales facilitantes

Les pouvoirs publics (nationaux des pays concernés et au niveau de chaque pays qui participe à un effort de coopération) sont en mesure également de proposer des incitations fiscales pour mobiliser les financeurs et consolider des entreprises dans les pays en développement :

- En proposant des déductions fiscales dans le pays d'origine de l'investisseur (investisseurs privés, envoi d'argent de la migration.)
- En proposant des déductions fiscales dans le pays qui reçoit l'appui et l'investissement pour son territoire
- Pour les entreprises qui s'installent dans un territoire marginalisé d'un pays en développement et qui va contribuer à la création d'emploi, la structuration de filières, la dynamisation de l'économie

Les outils de capital - risque

Le capital - risque est le capital d'un investisseur (privé ou public) qui investit à moyen terme dans une entreprise. Il devient actionnaire de l'entreprise. Il récupère son capital à moyen terme (en vendant ses actions) avec une rémunération négociée au début et reçoit chaque année une partie des bénéfices annuels de l'entreprise (dividendes). Si l'entreprise échoue, il assume une partie du risque, si elle se développe, il gagne. Il répond aux besoins de compléter le capital d'une entreprise pour permettre son développement, en mobilisant d'autres investisseurs externes aux sociétaires initiaux, soit des investisseurs locaux du territoire, soit externes. Les organisations et sociétés financières qui appuient les entrepreneurs ont-elles mêmes besoin de nouveaux investisseurs pour accroitre leur capital risque refinancement de leurs fonds)

⇒ Dans les expériences de CEPESIU en Equateur des Entreprises Investissement Local (EIL), le capital-risque initial provient des membres de l'EIL qui unissent leur épargne pour financer la création et le développement de l'entreprise. Cependant, cela n'est souvent pas suffisant et elles doivent faire appel à du capital externe qui peuvent être des investisseurs locaux ou externes au territoire, sous forme d'apports en capital mais aussi en biens et machines. Cela a été le cas par exemple avec une entreprise de fabrication de glaçons (pour la pêche essentiellement). Ces EIL peuvent aussi tenter de mobiliser des appuis de fonds d'investissement.

Le capital-risque permet à l'entreprise de disposer d'un capital pour une durée plus longue que les crédits (3-6 ans sur les expériences) et emprunter moins cher (payer environ 9%). Il y a un risque cependant plus important pour l'entreprise en terme de responsabilité parce que le capital est supérieur et souvent étranger/ externe au territoire. L'entreprise n'a plus la même flexibilité et pouvoir de décision que lorsqu'elle travaille avec uniquement du capital propre ou de proximité). L'investisseur devient actionnaire de la société avec le droit de participer aux décisions. Il faut faire attention / négocier quel est son droit de participer aux décisions (selon les formes juridiques, les règlements internes des entreprises).

Il existe plusieurs risques qui peuvent être partagés entre les subventions / ou système de capital-risque des investisseurs. Quand il y a beaucoup de risques, la subvention se justifie (par des ONG, collectivités locales). Lorsque les risques sont moins importants, il est préférable d'avoir des mécanismes de fonds d'investissement (capital-risque).

Développer des instruments financiers de capital risque est une nécessité. Cependant, il faut faire attention à la législation (qui peut être très spécifique pour les sociétés de capital-risque). Le risque pour une entreprise qui reçoit un appui en capital-risque et augmente son capital de façon importante peut être légal / juridique selon les contextes (car cela peut exiger qu'elle sorte de l'informel, change de statut et de cadre fiscal).

⇒ ETD au Togo souhaite développer et dynamiser des partenariats pour créer des fonds d'investissements qui permettent aux entreprises de financer leur croissance. ETD a créé ainsi début 2017, avec deux opérateurs privés togolais, une société d'investissement faisant office d'une holding appelée le CIDEA (Capital Investissement pour le Développement d'Entreprises Agroalimentaires) – SA. L'objectif est de contribuer à la croissance inclusive durable des pays

d'intervention par l'accroissement des performances des entreprises agroalimentaires issues majoritairement des ESOP déjà en place au Togo et au Bénin sur les filières riz, soja, manioc et jus de fruits. Ceci permettra de faire passer à l'échelle le système ESOP, en concertation avec les acteurs directs des ESOP, les producteurs et leurs organisations. L'action du CIDEA-SA va au-delà du Togo : elle couvrira les pays de la CEDEAO et interviendra d'ici 2025 au Togo, Bénin, Ghana, Niger. Elle vise 100 000 producteurs dont 35 % de femmes, 15 PME agroalimentaires.

Encourager les investisseurs

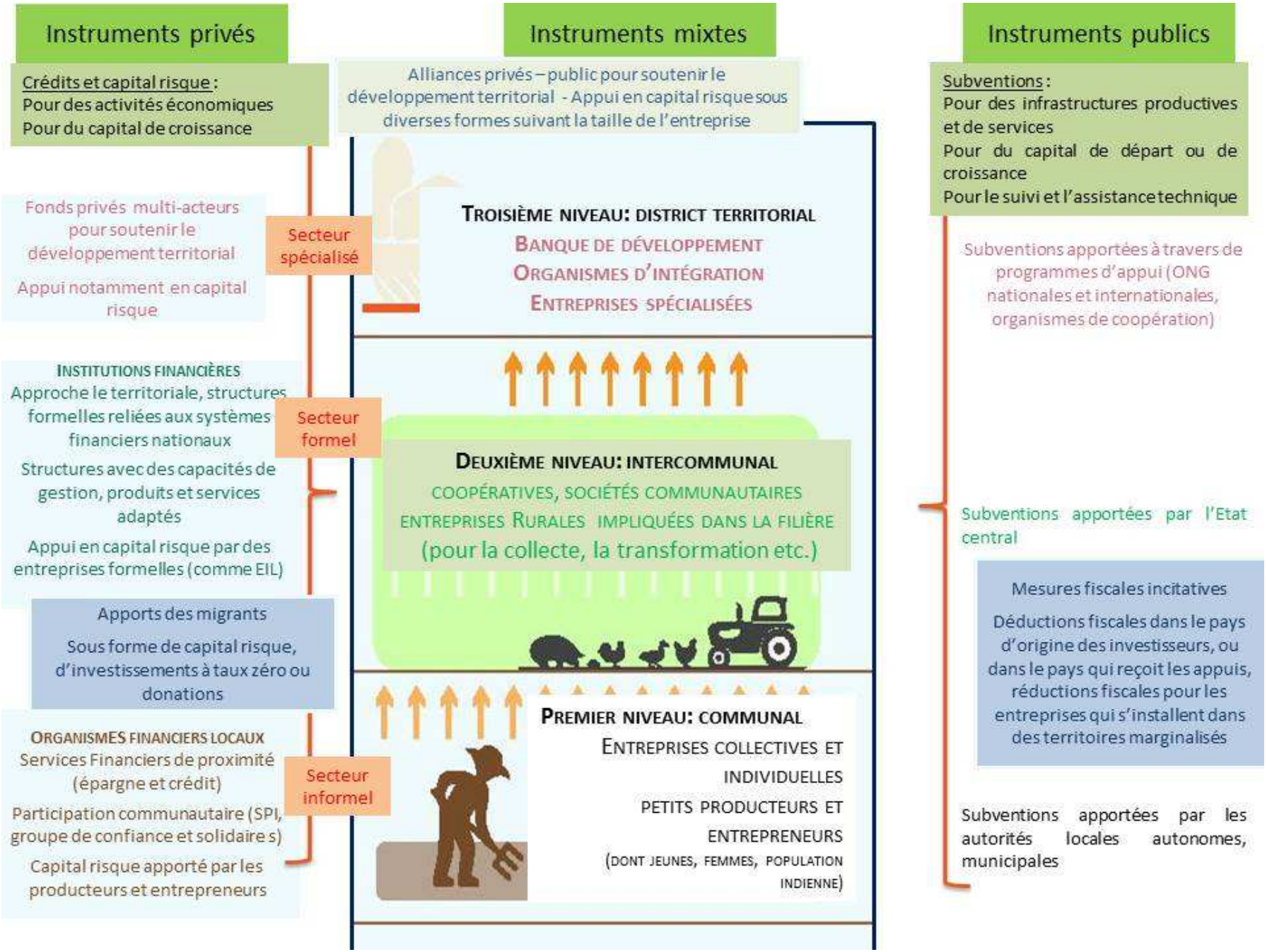
Les investisseurs recherchent en général la rentabilité et des gains monétaires à moyens termes.

Certains investisseurs cependant acceptent un retour sur le capital en fin de période inférieur aux taux du marché et ne demandent pas d'avoir leurs parts de bénéfices annuels (réinvesti dans l'objet social). Ce sont des investisseurs sociaux qui cherchent un impact social et environnemental et qui veulent contribuer au développement économique du territoire. Une partie des diasporas se mobilise de fait comme investisseur social (personnes originaires du territoire qui ont migré dans d'autres pays mais aussi simplement à la capitale et qui souhaitent soutenir le village d'origine..). La conformation d'un fonds initial grâce à ces investisseurs sociaux permet souvent ensuite de mobiliser d'autres investisseurs privés ou publics.

Afin d'encourager les investisseurs sociaux, il faut s'assurer de la solidité des entreprises, avec un suivi de proximité et des évaluations pour montrer et analyser l'impact social et environnemental des initiatives. Mettre en place des incitations fiscales pour réduire le coût pour l'investisseur ou réduire les impôts pour l'entreprise pour accroître sa rentabilité est une autre voie pour encourager ces investisseurs.

⇒ La société SENS au Bénin a développé une stratégie pour faciliter le financement d'équipements capital risque pour les entreprises porteuses de dynamique. Elle a accompagné la mise en place « d'Investi Sens », un club d'investisseurs béninois qui met en commun du capital pour investir dans des entreprises. Ces investisseurs cherchent un retour sur investissement plus sociétal que financier (ils ne demandent pas de rémunération du capital chaque année, pas de partage des bénéfices), tout en conservant leur mise de départ avec des intérêts et en pérennisant l'offre pour continuer à appuyer des initiatives. Ces investisseurs sont patients mais exigeants, et il est important d'accentuer le suivi des initiatives (comités d'investissement périodique) pour rendre compte des processus en cours. Le capital investi dans les entreprises permet un apport de capital durant 2 à 6 ans pour le financement d'équipements (saisissables en cas de non remboursement), les taux d'intérêts à terme sur le capital investi varient en fonction de la durée, entre 6% et 9%. Ces clubs Locaux d'Investisseurs ont été créés en 2014 avec un capital initial de 8 000 000 de francs CFA (16 000 dollars) avec 8 investisseurs. Depuis, le capital du club d'investissement s'est multiplié par quatre (autour de 60 000 dollars).

⇒ Le schéma suivant représente les divers outils financiers privés, mixtes ou publics qui peuvent exister, qui sont à encourager et développer, pour apporter une offre adaptée et complémentaire à divers niveaux.


Instruments privés
Crédits et capital risque :
Pour des activités économiques
Pour du capital de croissance
Fonds privés multi-acteurs pour soutenir le développement territorial
Appui notamment en capital risque
Secteur spécialisé
INSTITUTIONS FINANCIÈRES
Approche le territoriale, structures formelles reliées aux systèmes financiers nationaux
Structures avec des capacités de gestion, produits et services adaptés
Appui en capital risque par des entreprises formelles (comme EIL)
Secteur formel
Apports des migrants
Sous forme de capital risque, d'investissements à taux zéro ou donations
ORGANISMES FINANCIERS LOCAUX
Services Financiers de proximité (épargne et crédit)
Participation communautaire (SPI, groupe de confiance et solidaire s)
Capital risque apporté par les producteurs et entrepreneurs
Secteur informel
Instruments mixtes
Alliances privés – public pour soutenir le développement territorial - Appui en capital risque sous diverses formes suivant la taille de l'entreprise
TROISIÈME NIVEAU: DISTRICT TERRITORIAL
BANQUE DE DÉVELOPPEMENT
ORGANISMES D'INTÉGRATION
ENTREPRISES SPÉCIALISÉES
DEUXIÈME NIVEAU: INTERCOMMUNAL
COOPÉRATIVES, SOCIÉTÉS COMMUNAUTAIRES
ENTREPRISES RURALES IMPLIQUÉES DANS LA FILIÈRE
(pour la collecte, la transformation etc.)
PREMIER NIVEAU: COMMUNAL
ENTREPRISES COLLECTIVES ET INDIVIDUELLES
PETITS PRODUCTEURS ET ENTREPRENEURS
(DONT JEUNES, FEMMES, POPULATION INDIENNE)
Instruments publics
Subventions :
Pour des infrastructures productives et de services
Pour du capital de départ ou de croissance
Pour le suivi et l'assistance technique
Subventions apportées à travers de programmes d'appui (ONG nationales et internationales, organismes de coopération)
Subventions apportées par l'Etat central
Mesures fiscales incitatives
Déductions fiscales dans le pays d'origine des investisseurs, ou dans le pays qui reçoit les appuis, réductions fiscales pour les entreprises qui s'installent dans des territoires marginalisés
Subventions apportées par les autorités locales autonomes, municipales

❖

Adapter l'accompagnement et l'appui à court et moyen terme

Par manque de temps, le thème de l'accompagnement et du suivi n'ont pas pu être développés pendant l'atelier en tant que tel mais lors des divers débats et échanges, les participants ont insisté sur son importance et évoqué certaines pratiques ou questionnements.

L'importance du renforcement de capacités, de l'accompagnement et du suivi.

Les activités de formation, renforcement de capacités transversales et assistance technique sont indispensables pour accompagner les entreprises et entrepreneurs qui existent déjà et sont à consolider comme pour permettre l'émergence de nouvelles initiatives. Elles sont essentielles pour que les jeunes puissent développer leurs initiatives et consolider leurs réseaux sur le territoire, ou oser se lancer. Ces activités doivent chercher le développement des capacités en lien avec l'activité productive, de transformation, ou de services qui est au cœur de l'entreprise (formation sur les aspects techniques, le contrôle qualité, la mise en marché) mais aussi les compétences organisatives, administratives, de gestion financière, de communication, de réseautage et négociation avec d'autres acteurs… Les formations doivent aborder à la fois la théorie et la pratique avec des mises en situation qui permettent aux entrepreneurs et futurs entrepreneurs de se projeter et travailler sur leur propre projet.

⇒ CEPESIU en Equateur a développé tout un travail de formation, accompagnement des acteurs locaux (sur les approches territoriales du développement) et des initiatives qu'elle accompagne (SPI, EIL). L'appui aux Société Populaire d'Investissement (SPI) est mené avec une assistance technique pour la création et le démarrage (6 mois), des conseils et aux dirigeants, la formation des dirigeants et des membres sur le modèle et sur la gestion, et une formation en Education financière aux membres et aux communautés locales. CEPESIU a développé pour les SPI un système informatique de gestion SPI-PRO et apporte une assistance technique et formation sur cet outil. Le suivi technique des SPI se fait durant environ 1 an, et CEPESIU continue ensuite un travail de renforcement de façon continue. L'appui aux entreprises d'investissement local (EIL) se fait par une assistance technique pour l'étude de faisabilité, le plan d'affaires, et une assistance technique pour la création de l'entreprise et la mise en route opérationnelle. Des conseils sont donnés au comité de direction et à la gérance, ainsi que des formations en gestion d'entreprise du comité. Un suivi continu a lieu pendant environ 3 ans.

⇒ CCAIJO au Pérou met l'accent sur diverses formations techniques (exemple transformation laitière en 4 modules) et de gestion des entreprises (6 modules). Il complète également avec des sessions pour renforcer les apprentissages complémentaires (informatique, développement de l'entreprise) et apprentissages transversaux (citoyenneté, environnement, auto-estime..)

Il y a souvent un besoin de renforcer également les capacités des autres acteurs du territoire pour qu'ils soient porteurs de l'approche territoriale et des stratégies définies. C'est le cas souvent pour les élus et techniciens des collectivités locales qui doivent être accompagnés pour s'approprier les démarches de développement territorial et pouvoir en être des facilitateurs. Dans le but de permettre des dynamiques inclusives et participatives, il est aussi nécessaire d'accompagner, et former les acteurs du territoire dans leur diversité pour renforcer leur leadership et qu'ils participent activement aux espaces de concertation. Ceci est d'autant plus vrai pour les secteurs souvent plus en retrait ou marginalisés (les femmes, les jeunes, les populations indigènes..)

⇒ IMCA en Colombie a élaborée une proposition de formation en gestion participative du développement durable local et régional destinées aux techniciens et élus des municipalités. La formation délivre un diplôme en planification participative et culture politique.

Les acteurs qui proposent des services financiers (formels ou informels, au niveau communautaire ou de niveau supérieur) doivent aussi être formés pour s'approprier les réflexions des diagnostics et ateliers de concertations, et comprendre les enjeux et besoins des entreprises.

Le besoin de diversifier et d'adapter les formes d'appuis et leur durée

Les formes d'accompagnement et de formation des entrepreneurs et acteurs d'un territoire varient, avec à la fois des temps collectifs (sessions de formations collectives) et un travail de suivi plus individuel. Pour les jeunes entrepreneurs, les formes d'appui peuvent être plus sous forme de coaching, parrainage pour faciliter par exemple la mise en réseau avec d'autres acteurs et pour la visibilité.

⇒ CEFODI en Equateur propose des formations sur la base de méthodologies participatives et inclusives (Écoles financière, Apprendre en faisant, 24 étapes pour l'eau et l'assainissement) mais aussi en organisant des échanges d'expériences internes et externes

La durée de l'appui et de l'accompagnement varie suivant les organisations (et si l'appui accompagne des initiatives déjà existantes ou nouvelles) et suivant également les ressources et possibilités de l'ONG d'appui.

⇒ ETD au Togo et Bénin, apporte un appui technique avec un suivi des entreprises personnalisé et adapté au besoin et au niveau du développement de l'entreprise. Le nombre d'hommes /jours d'intervention varie d'une entreprise à une autre et diminue au cours du temps (120 jours au démarrage, 80 en année 2, et 60 en année 3) et selon le degré d'appropriation de l'équipe de l'entreprise.

La place des opérateurs privés et publics

L'accompagnement des entrepreneurs et entreprises est réalisé dans les expériences analysées par des ONG, acteurs du secteur privé, à partir de financement de la coopération internationale (dans la plupart des cas) ou des fonds de l'Etat.

Il apparait cependant important de maintenir ou redévelopper des services publics d'appui aux entrepreneurs et entreprises considérant que l'action des ONG reste limitée et que c'est le rôle de l'Etat d'appuyer et faciliter un développement durable et inclusif.

Cependant, dans les faits non seulement les services publics d'accompagnement et assistance techniques sont réduits et limités (en moyens humains, financiers) mais ils ne sont pas toujours adaptés aux réalités locales de la petite production, la petite entreprise, en restant basé sur des modèles plus productivistes non adaptés aux réalités des écosystèmes et qui ne prennent pas en compte les défis environnementaux, ils ne font pas la promotion de l'agroécologie par exemple en général. Il est donc nécessaire de maintenir une offre d'assistance technique et d'accompagnement diversifiée et complémentaire, en relevant le défi aussi du financement de l'assistance technique privée.

Le financement de l'assistance technique

Les ONG partage la préoccupation de comment financer à moyen terme l'assistance technique, le suivi et l'accompagnement des initiatives au-delà du temps d'un projet.

En terme économique, les services d'appuis sont subventionnés et ne sont pratiquement jamais facturés aux personnes accompagnées. Celles-ci couvrent parfois certaines dépenses mais reçoivent en général gracieusement les appuis.

Des initiatives sont prises parfois pour que les entrepreneurs qui bénéficient des accompagnements participent au coût de l'accompagnement, du suivi, et aux efforts pour consolider le modèle économique. Il faut reconnaitre cependant qu'ils ne peuvent pas couvrir totalement ces coûts n'ayant pas assez de ressources financières et de rentabilité de leurs négoces. Tenant compte des forts niveaux de pauvreté, il apparait justifié que l'assistance technique soit subventionnée et non un service payant à son coût réel.

La question des modèles économiques et de la poursuite des accompagnements au-delà des projets reste à approfondir.

⇒ ETD au Togo a constaté que le suivi des entreprises est financé en général par les subventions de la coopération internationale (apports de l'ONG ETD), mais sa poursuite dans le temps, à moyen et long terme et au-delà des projets, est nécessaire. Pour chercher à maintenir ce suivi et consolider le modèle économique de l'accompagnement technique des entreprises, ETD a mis en place en 2016 un Fonds d'Innovation et de Développement (FID). Ce Fonds est alimenté principalement à partir d'une ponction faite sur les ventes de produits dans les ESOP et aussi par des contributions volontaires du personnel cadre de ETD. Le FID a été créé pour soutenir l'accompagnement technique récurrent des ESOP ainsi que des activités de recherche et développement des ESOP et d'autres PME agroalimentaires suivant de critères bien précis.

En guise de synthèse… quelques réflexion complémentaires

Les points présentés dans ce chapitre et les quelques exemples sont des réflexions qui doivent aider à questionner les pratiques d'appui au développement local et à l'entreprenariat. Les expériences et débats ont insisté sur l'importance de définir collectivement une vision et stratégie pour le territoire à partir de diagnostics, concertation pluriacteurs, dynamiques collectives participatives et inclusives, qui permettra de suivre un fil conducteur pour prioriser et adapter les formes, outils et stratégies d'appui.

L'offre d'outils financiers est un élément indispensable et doit être appréhendée dans le but de faciliter l'inclusion financière des acteurs du territoire, et pour des besoins diversifiés. La synergie est nécessaire entre instruments privés, mixtes et publics, niveau locaux intercommunaux et nationaux.

L'offre et les stratégies d'accompagnement, de suivi et d'appui technique est évidemment un autre élément indispensable et transversal. Il ne peut y avoir de développement territorial sans la formation et le renforcement des capacités d'action et de leadership des acteurs. Il ne peut y avoir de services financiers sans suivi, accompagnement. Les accompagnements doivent aussi savoir s'adapter aux types d'entrepreneurs, à leur besoins spécifiques et se moduler dans la durée. Le financement de cet accompagnement, notamment à moyen terme reste un défi.

Lors de la séance ouverte à d'autres acteurs à Quito des points de réflexion complémentaires ont été abordés avec des éléments à prendre en compte dans un travail d'appui à l'entreprenariat:

- La question de l'incorporation des producteurs dans les filières classiques ou au contraire la recherche de filières alternatives avec des relations d'échanges plus équitables (au regard du fait que les revenus des producteurs dépendent aussi des conditions de mise en marché). Ceci prolonge la réflexion sur l'influence du global dans le local et demande d'approfondir l'analyse des causes d'un développement qui n'est pas assez inclusif.
- La question de la gouvernance des entreprises mais aussi des filières. Même si la gouvernance d'une entreprise relève de son statut, il semble important de réfléchir aux formes de gouvernance à encourager pour un contrôle social du devenir de l'entreprise et de la répartition des revenus. C'est un défi pour mieux atteindre un développement économique local partagé.
- La question de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, notamment face au changement climatique.
- La place des organisations d'appui dans les dynamiques de structuration de filières. Les débats ont souligné des besoins de limiter les pratiques paternalistes ou trop englobantes. Il y a parfois le risque que l'organisation d'appui devienne un acteur incontournable car actionnaire aussi de certaines entreprises appuyées (notamment des entreprises de services financiers ou de commercialisation qui demandent des investissements en capital) avec un certain monopole et une concentration de pouvoirs. Le retrait de l'organisation d'appui pour sortir du capital de l'entreprise reste souvent complexe et n'est plus toujours souhaité.
- Les questions sur la concentration des filières (commercialisation des produits par une seule entité ou plusieurs) et de l'articulation entre divers niveaux.
- Enfin la question sur les statuts juridiques a remis en débat des réflexions sur l'économie sociale et solidaire, sa définition, ses spécificités. La question se pose de la définition des contours et spécificités de ce secteur, de reconnaitre ou non un caractère lucratif des entreprises sociales et de la mesure de la plus-value sociale. Il serait intéressant de mieux connaitre les divers contextes

législatifs et réglementaires de l'économie sociale et solidaire dans le monde (ou de l'économie populaire), et des implications fiscales.

3. CONCLUSIONS

Un atelier de capitalisation qui a atteint ses principaux objectifs

L'atelier de capitalisation a permis aux différentes organisations présentes d'échanger pendant 5 jours sur les approches, les concepts et les pratiques d'appui au développement économique avec une approche territoriale.

L'évaluation a montré que les participants dans leur grande majorité ont apprécié les échanges et le fait d'avoir réussi à constituer une certaine dynamique de groupe, malgré les différences culturelles et linguistiques, et d'avoir accepté d'échanger et questionner leurs pratiques.

L'atelier a été très ambitieux. Les organisations ont manqué de temps pour approfondir certains aspects même si l'agenda a été modifié pour essayer de donner plus de temps de discussion.

Un atelier qui permet de faire évoluer les pratiques

Diverses organisations ont indiquées que, même s'ils n'avaient pas pu approfondir tous les thèmes et comprendre en détails les pratiques, ces échanges les amenaient à revoir leur propre action pour renforcer certains aspects ou modifier la façon d'agir en s'inspirant des apprentissages de la semaine.

- CEPESIU a indiqué qu'ils allaient réfléchir comment **adapter leur stratégie d'appui aux SPI** pour accélérer les processus qui visent à les **regrouper au niveau intercommunal en consortium** afin d'améliorer la gestion dans les territoires (en s'inspirant des expériences d'AMUCSS). CEPESIU a indiqué également qu'ils chercheraient à **être plus en retrait dans la façon d'appuyer**, encadrer les SPI, EIL pour les orienter **vers plus d'autonomie**, et à **renforcer la stratégie et les acteurs de la plateforme public / privé de concertation** en s'inspirant des expériences du Bénin.
- CCAIJO pense développer sur ses terrains une **réflexion et un travail sur les outils financiers** en analysant les expériences des SPI (de CEPESIU) et des groupes de confiance (AMUCSS). Ceci serait un pas supplémentaire dans l'appui aux producteurs et au travail mené jusqu'à présent d'appui à la commercialisation. De même une attention sera donnée au **renforcement de capacités de façon plus transversale** car jusqu'à présent CCAIJO donne surtout des formations techniques et n'aborde pas encore le renforcement des compétences managériales, administratives, d'éducation financière, de communication, les relations au marché, la négociation commerciale, le marketing… qui sont des aspects importants.

- IMCA prévoit de **partager les connaissances de l'atelier avec ses équipes mais aussi avec les diverses organisations associées** (de la Compagnie de Jésus) lors de la réunion annuelle de fin d'année pour réfléchir aux approches territoriales du développement et discuter des stratégies.
- AMUCSS prévoit de réviser, **reconsidérer sa stratégie d'appui aux divers bénéficiaires de services financiers pour mieux réfléchir des priorités** en lien avec des approches territoriales, et **renforcer** les **lien avec les autorités locales**. AMUCSS prévoit également d'appliquer une logique plus territoriale au travail mené dans d'autres régions (à Puebla par exemple).
- CEFODI ressent le besoin de **plus travailler sur les outils financiers d'épargne pour dynamiser les économies locales**. Cette préoccupation est partagée par SENS/GIC et ETD qui souhaitent se **rapprocher plus des diasporas (à l'étranger ou en capitale) pour mobiliser leur épargne**.
- SENS et GIC souhaitent s'inspirer des échanges pour **mieux travailler l'animation territoriale afin de renforcer la concertation** pour le diagnostic et le portage des orientations et priorités à appuyer, avec les autorités locales.
- ETD souhaite renforcer ses liens avec le GIC /SENS pour **travailler en synergie au Bénin en mettant les entreprises et entrepreneurs appuyés en contacts**. Il souhaite aussi **mieux mobiliser les diasporas** en s'inspirant des travaux d'AMUCSS p**our renforcer les fonds de formation et innovation en appui aux entreprises**.

Les perspectives

La dynamique de la semaine a donné l'envie et l'enthousiasme aux participants **de créer un réseau pour pouvoir continuer à échanger**. Il conviendra de voir si cet enthousiasme se maintient dans les prochaines semaines et à moyen terme et réfléchir dans ce cas, comment le rendre concret pour lancer et animer cette dynamique et préciser les objectifs. Il serait possible de constituer un réseau virtuel via des échanges Internet et des outils numériques, mais cela demanderait un effort d'animation pour lancer et maintenir une dynamique, et que des personnes y dédient un peu de leur temps. Il y a également des contraintes de langues qui supposeraient d'organiser la traduction (au moins approximative) si les participants d'Amérique Latine et Afrique souhaitent poursuivre des échanges.

Le besoin d'approfondir certains thèmes est apparu dans les conclusions de l'atelier ce qui ouvre de nouvelles perspectives en termes de futures rencontres éventuelles, et dynamiques de capitalisation à poursuivre :

- CEPESIU, IMCA, AMUCSS, SENS/GIC proposent de **poursuivre la réflexion sur la recherche de pérennité pour l'assistance technique** (thème prévu initialement mais qui n'a pas pu être discuté par manque de temps)
- CCAIJO aimerait reprendre une **réflexion sur les formes collectives d'entreprenariat** puisque souvent les expériences des coopératives sont négatives au Pérou. Ils souhaitent pouvoir échanger et connaitre d'autres expériences collectives pour mieux comprendre les raisons des échecs et les besoins de formation aussi pour mieux faire fonctionner ce type de structures. Cette question intéresse également AMUCSS et particulièrement sur les formes collectives dans des contextes indiens.

- CCAIJO souligne également le besoin de **poursuivre le travail et les échanges sur les couveuses pour appuyer les initiatives des jeunes et des femmes,** en cherchant à développer des méthodologies adéquates aux réalités de chaque pays.
- CCAIJO estime par ailleurs qu'il faut continuer à échanger et être collectivement **être plus innovant dans les méthodologies et stratégies de diagnostic et concertation,** pour mieux écouter les acteurs du territoire et prendre en compte leurs rêves, aspirations et perspectives.
- IMCA souligne l'intérêt de **mieux connaitre et comparer les lois dans les divers pays sur les entreprises sociales et l'économie sociale et solidaire**, et les cadres administratifs et fiscaux de ce secteur. Un autre questionnement sur l'économie sociale suggéré par SENS et le GIC serait de voir comment arriver à valoriser des expériences d'économie sociale pour renforcer son influence et pouvoir faire changer le cadre global.
- IMCA souhaiterait également **partager des réflexions sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises et des initiatives entrepreneuriales**. Cette question est reprise par AMUCSS qui estime que le thème de la gouvernance des entreprises qui font preuve de responsabilité sociale et environnementale serait aussi à mieux étudier.
- CEPESIU et CCAIJO seraient intéressés par **approfondir des échanges et réflexions sur les entreprises de commercialisation qui structurent des réseaux de commercialisation entre le milieu rural et le secteur urbain**. AMUCSS propose de mieux étudier également le fonctionnement des entreprises de niveau régional et leur contribution à la création d'emplois et à la réduction des risques.
- Un thème à approfondir pour SENS et GIC concerne **la taille des entreprises appuyées** : comment concilier sur un même territoire des petites ou moyennes entreprises et des grandes entreprises, comment arriver à en faire la promotion considérant que souvent les élus préfèrent appuyer les entreprises de taille plus grande?
- Pour ETD, des réflexions seraient à poursuivre sur **le rôle des divers acteurs dans les dynamiques de développement territorial** (le rôle des collectivités, le rôle du secteur privé local, le rôle du secteur privé externe). Il serait utile d'échanger sur les stratégies et actions de plaidoyer à mener au niveau local / inter-régional pour faire comprendre que le développement territorial et entrepreneurial nécessite des soutiens publics (Etat / agences).
- ETD souhaiterait également poursuivre les échanges sur **les façons de mobiliser des fonds de capital pour les entreprises** (notamment de la diaspora) et mieux connaitre ce qui se fait dans les autres pays en termes d'incitation fiscale.
- CCAIJO ajoute également qu'il est important de **réaliser plus d'échanges d'expériences et de stages pour les techniciens des équipes mais aussi pour les acteurs des territoires** pour favoriser les échanges de connaissances et expériences et leur pouvoir d'agir.

Ces questionnements et suggestions pourront inspirer AFL pour organiser d'autres temps d'échanges et de rencontres, et capitaliser sur de nouveaux thèmes, avec d'autres ateliers ou sous d'autres formes à définir.

Considérant la thématique global d'appui aux entrepreneurs et dynamiques économiques, et les questionnements à approfondir (sur les modèles économiques, sur la place et la normativité de l'Economie Sociale, il pourrait être intéressant dans de futures rencontres d'inclure également des témoignages d'expériences menées en France et inviter des acteurs qui œuvrent en France en appui à l'entreprenariat ou dans le secteur de l'économie sociale.

Les enjeux d'un développement plus inclusif, et d'intégration de la jeunesse sont des enjeux communs qui concernent aussi nos pays occidentaux. Ainsi, il est stratégique de dynamiser ces échanges Sud-Sud et également Sud-Nord.

Les processus d'échanges et de construction collective autour d'enjeux communs s'inscrivent pleinement dans une démarche de développement Durable comme défini par les Objectifs de Développement Durable (ODD) . Les défis sont communs et mondiaux, et les ODD invitent à rechercher une synergie et unir les efforts de tous pour un monde durable.

ANNEXE 1 : Nombre de participants aux diverses journées, par organisation

et participation des femmes (en chiffre rouge)

	Lundi 20	Mardi 21	Mercredi 22	Jeudi 23	Vendredi 24	Samedi 25
AFL	8 (5)	8	8	8	8(5)	8
AMUCSS	4 (2)	4	4	4	5(3)	2
CCAIJO	2 (0)	2	2	2	2(0)	2
CEFODI	3 (2)	2 (1)	2	2	1(1)	1
CEPESIU	8 (3)	9	8	9	11(4)	5
ETD	1 (0)	1	1	1	1(0)	1
GAD Atacames	1(0)	2	3	1	1(0)	1
GAD Esmeraldas	2 (1)	2		1	1 (1)	1
GIC	1(0)	1	1	1	1(0)	1
IMCA	2(1)	2	2	2	2(1)	2
SENS	1(0)			1	1(0)	1
Externes	1(0) (AFD)				13(2) (Cf. liste)	
Traductrices	2(2)	2	2	2	2(2)	2
Photographe et logistique	1(0)	1	1	1	1(0)	1
consultante	1(1)	1	1	1	1(1)	1
TOTAL	**38 (17)**	**37**	**35**	**36**	**51** (20)	**29**

Atelier Quito vendredi 24 : 13 externes (dont 2 femmes)

Ambassade de France	Déléguée à la coopération
AFD	Chargé de projet
AVSF	Coordinateur Equateur / Colombie
CESA	Directeur
CCIFEC	Directeur
CONQUITO	Responsable unité Economie Sociale et Solidaire
CONAFIPS	Conseiller
Ministère du travail	Analyste emplois
RIKOLTA / VECO	Conseiller sur les filières durables
Université Andine	Chercheur
UVECOOP	Directeur
Consultant en lien avec CEPESIU	
Consultant	

ANNEXE 2 : Méthodologie de l'atelier

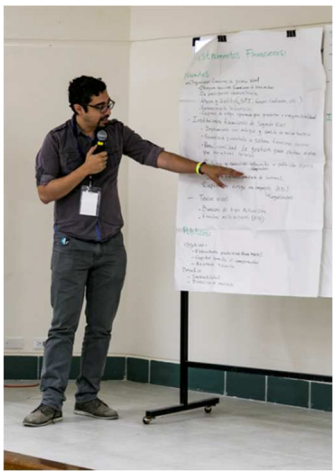
Un atelier participatif et progressif ambitieux

La première partie de l'atelier s'est réalisée à Atacames, province d'Esmeraldas, pendant 4 jours.

L'approche méthodologique de l'atelier s'est basée sur des échanges directs et ouverts entre participants en plénière, des travaux en plus petits groupes et des visites d'expériences de terrain de l'ONG CEPESIU dans la région d'Esmeraldas.

⇒ Une demi-journée était prévue pour la présentation générale des 7 organisations et les enjeux de contextes,

⇒ Une demi-journée était ensuite programmée pour chaque thématique avec un temps en plénière pour connaitre les approches et expériences des 4 organisations choisies et un temps en plus petits groupes pour approfondir les expériences et pratiques.



⇒ Une journée était réservée pour des visites de terrain et une interface avec les acteurs locaux (municipalité, université, autres ONG, groupes de jeunes.)

Volontairement, chaque session thématique n'avait pas prévu de formaliser une synthèse pour ne pas fermer les débats mais laisser les réflexions et échanges se poursuivre lors des journées suivantes considérant que les divers thèmes étaient inter-reliés et que les visites de terrain pouvaient aussi apporter des éléments éclairants différents. Ce choix méthodologique a permis une dynamique plus progressive et plus participative mais a gêné quelques participants.

Le programme prévu était ambitieux et le temps a manqué pour approfondir les échanges, connaitre mieux les pratiques, et travailler collectivement la synthèse de l'ensemble des moments. Ceci était sans doute prévisible pour une première rencontre entre 7 organisations de 6 pays différents qui ont aussi des références distinctes. Il s'est avéré notamment qu'il y avait un besoin lors des échanges en plénière de passer plus de temps sur les approches et positionnements.

- Ceci a été particulièrement vrai le premier jour dès les premiers échanges de la matinée suite aux présentations générales, et autour du thème 1 sur les approches de chacun sur le développement économique territorial. Les apports des participants ont abordé des questionnements sur le contexte global et ses politiques néo-libérales, et certains participants sont revenus sur la définition de mots et concepts.

L'agenda a essayé de s'adapter pour laisser plus de temps aux débats :

- La séance en plénière sur le thème 1 a été prolongée pour ne pas trop couper les échanges et de fait, le travail en plus petits groupes prévu sur ce thème a été annulé. La journée s'est conclue sur un simple exercice pour dégager des mots importants que les participants ont retenu des échanges.
- La séance sur le thème 4 a été annulée tenant compte du besoin de temps additionnel de synthèse et mise en commun sur l'ensemble des 3 premiers thèmes, notamment pour préparer le temps prévu en fin de semaine à Quito.

Un temps à Esmeraldas pour échanger avec les acteurs locaux

L'Université Pontificale d'Esmeraldas a accueilli le troisième soir les participants à l'atelier pour un temps de rencontre et d'échanges avec les acteurs locaux du territoire. Après les mots de bienvenus et de présentation (CEPESIU, Université, AFL), des expériences animées par les municipalités ont été présentées (témoignage du GIC du Bénin sur son approche territoriale du développement et ses fonds d'appui, et du GAD d'Esmeraldas sur les plateformes de concertation). CEPESIU a également présenté son programme pour appuyer les jeunes entrepreneurs, en donnant ensuite la parole à deux jeunes (jeune homme et jeune femme) pour partager leurs expériences et enthousiasme. La soirée a ensuite été l'occasion d'un temps culturel musical et gastronomique.

Un évènement à Quito pour partager plus largement les réflexions issues de la semaine.

Un temps spécifique a été organisé à Quito en fin d'atelier pour présenter à d'autres organisations, institutions nationales et internationales présentes en Equateur, le programme PRISER, les participants, et les réflexions partagées de la semaine. 13 participants externes ont assisté à la rencontre (liste en annexe).

Ce temps cherchait à valoriser l'originalité des approches territoriales et rurales de l'entreprenariat en leur donnant plus de visibilité et initier ainsi un dialogue plus large avec d'autres acteurs qui participent aussi à ces efforts en Equateur.

Les organisations ont préparé et présenté, en binômes (composé chacun d'un homme / d'une femme, chacun d'une organisation différente), une synthèse pour chaque thématique.

- Une représentante d'AFL et le représentant du GIC ont présenté la synthèse sur l'approche territoriale ;
- La représentante de l'IMCA et un représentant de CEPESIU ont présenté les réflexions sur la priorisation des appuis

- Une représentante d'AMUCSS et le représentant d'ETD ont abordé quant à eux les outils financiers
- La représentante de CEFODI et un représentant de CCAIJO ont donné des éléments sur l'assistante technique et l'accompagnement.

Des temps de débats ont eu lieu après chaque thématique. Les temps de débats entre chaque thème lors de la session à Quito ont été riches en réactions, apports, commentaires et les participants ont apprécié la dynamique participative de l'atelier.

En guise de conclusion

L'atelier a été une réussite, riche d'échanges et de débats comme peut en témoigner ce document de capitalisation et les perspectives évoquées en conclusion.

L'évaluation a montré que les participants dans leur grande majorité ont apprécié les échanges et le fait d'avoir réussi à constituer une dynamique de groupe, malgré les différences culturelles, linguistiques, et d'action et d'avoir accepté d'échanger sur ses expériences avec leurs forces et faiblesses.

L'atelier a été évidemment très ambitieux. Les organisations ont manqué de temps pour approfondir le débats et l'interconnaissance des pratiques. Les présentations en plénière ont été sans doute trop nombreuses. Chaque session aurait dû se limiter à 2 présentations… malgré une frustration au regard des expériences de l'ensemble des participants. Un autre apprentissage reste le fait de devoir prévoir plus de temps pour échanger sur les concepts et positionnements avant de présenter des pratiques, d'autant plus quand les participants ont des références différentes.

La préparation et présentation d'une synthèse à d'autres acteurs externes en fin d'atelier (atelier à Quito) est un exercice intéressant qui a permis aux participants de dégager les points essentiels à présenter, et de recueillir de nouveaux apports. Ceci montre l'intérêt de poursuivre les échanges et l'ouverture.

Paroles d'acteurs sur l'ensemble de l'atelier

« L'atelier a vraiment permis de partager des expériences, et il y a eu un bon engagement de tous. Malgré nos différences nous avons réussi à former un groupe ». (Membre de CEPESIU)

« Les thématiques choisies ont été très pertinentes même si nous n'avons pas pu approfondir toute la réflexion. Ce qui a le plus de valeur c'est de nous avoir permis de rencontrer d'autres organisations, de connaître d'autres formes d'appréhender l'approche territoriale du développement sans forcément chercher à unifier les points de vue ») Représentants de IMCA

« Les visites de terrain sont toujours appréciées mais le temps a été insuffisant. Il serait intéressant de prévoir au-delà d'un atelier d'échanges, des possibilités d'immersion sur des temps plus longs (comme des stages) ». Représentants de l'IMCA

« La préparation méthodologique / intellectuelle de cet atelier a été de très bonne qualité même si au début ce n'était pas évident de se plonger dans les réflexions et la dynamique. Le plus dur a été le rythme intensif qui n'a pas permis d'approfondir. L'atelier nous a permis cependant d'identifier les maillons faibles de ce que nous faisons. Il est intéressant aussi de se rendre compte du réseau que nous conformons » Représentant de SENS

« L'atelier nous a permis de clarifier la vision et voir jusqu'où essayer d'aller. Il aurait cependant fallu avoir plus de temps pour approfondir » (représentant de la municipalité d'Esmeraldas

« L'atelier a été très bénéfique et nous a permis de réfléchir. Parfois cependant il y avait des débats inachevés qui ont été interrompu ce qui est dommage » (représentant d'AMUCSS)

« On a beaucoup travaillé, on a beaucoup échangé et les débats étaient de bonne qualité. Les participants étaient ouverts à la discussion et à recevoir des critiques »

« Tout a été très bien et m'a beaucoup plu… Un seul regret : qu'il n y a pas de temps pour faire mieux connaitre notre territoire » (représentante de CEFODI)

ANNEXE 3 : Fiches synthétiques des approches et expériences de 4 organisations

L'approche dévelop-pement territorial	▪ Diagnostic territorial, analyse de plans de développement local, municipal, régional, national. Analyse sous-sectorielle de l'économie (ASDEL de CEPESIU). Ateliers participatifs de planification, concertation avec des acteurs régionaux ▪ Elaboration projets stratégiques territoriaux de maillage des chaînes de valeur ▪ Conception, incubation et consolidation des entreprises rurales - Développement des capacités associatives, productives, technologiques, financières et entrepreneuriales des producteurs et (micro-)entrepreneurs nouveaux maillons de la chaîne productive ▪ Formation en Éducation entrepreneuriale et en Éducation financière pour les entrepreneurs et chefs d'entreprise, business plans ▪ Organisation sociale et mise en rapport avec les institutions financières. Inclusion financière et renforcement des Sociétés financières du secteur social ▪ Gestion au niveau national auprès des organismes gouvernementaux, concertation avec les autorités et institutions publiques ou privées pour la conception de politiques et l'allocation de ressources financières et humaines pour des actions économiques qui génèrent valeur ajoutée et revenus Rôle d'AMUCSS: développer les compétences, articuler, mobiliser des ressources
Rôle des collectivités	▪ Articulation des différents acteurs, des initiatives et des projets ayant un impact bénéfique sur le développement social, humain, économique, durable, institutionnel et culturel des localités ▪ Encourager, promouvoir et soutenir avec des moyens financiers et humains les projets négociés avec les différents acteurs des territoires.
Maillon privilégié	▪ La production et commercialisation pour les microentreprises individuelles ou familiales ▪ Pour les entreprises rurales collectives : divers services (financiers, apports d'intrants, commercialisation) pour faciliter la production
Relation au producteur	▪ Appui direct aux producteurs ou groupements (des entreprises collectives)
Contexte économique	▪ Des politiques nationales et programmes d'appui à mobiliser ▪ Mais beaucoup de corruption
Type et taille	▪ Micro entreprises : entrepreneur individuel ou familial ▪ Entreprises collectives, associations de producteurs
Statut	▪ La majorité est constituée par des entreprises informelles. Sinon, entreprises collectives sous forme de coopératives à Responsabilité Limitée de capital variable
Entreprises existantes / en création	▪ Priorité à la consolidation d'entreprises existantes qui ont de l'expérience ▪ Accompagnement de nouvelles entreprises ciblées (à la création, incubation)
Jeunes	▪ Travail avec les institutions municipales d'enseignement secondaire pour proposer des exemples réalisables d'entreprenariat qui encouragent les jeunes à entreprendre et s'installer dans leurs régions et territoires.
Financement (création et dévelop-pement)	▪ Appui à la création, le fonctionnement et la supervision d'Institutions financières communautaires avec des services financiers adaptés ▪ Education financière et suivi ▪ Mobilisation de l'épargne comme capital de départ (locale au niveau régional et transferts financiers reçus depuis l'étranger) ▪ Services de crédit selon les besoins en investissement de l'entreprise (montant, durée, taux) pour disposer d'un fonds de roulement
Accompagnement, suivi	▪ Ateliers collectifs d'incubation d'entreprises et de microentreprises (éducation financière, formation entrepreneuriale), (7 mois) stages et échanges ▪ Au-delà de 7 mois : suivi individuel et suivi d'entreprises collectives - coaching
Modèle économique	▪ Réflexion en cours (via les intérêts des crédits, participation des producteurs)

L'approche de dévelop-pement territorial	▪ Diagnostic territorial et planification pour le développement de l'économie, analyses sous sectorielles (ASDEL), identification des réseaux de coopération sur le territoire et de concurrence (« coopétence ») ▪ Formation des acteurs locaux sur les approches de développement territorial, assistance technique aux instances municipales ▪ Création de plates-formes publiques- privés pour la concertation et planification ▪ Formation des entrepreneurs et producteurs: éducation financière, gestion entreprise ▪ Promotion de l'entrepreneuriat des jeunes (concours, catalogue d'initiatives) ▪ Promotion de la création d'un fonds d'investissements locaux (public / privé) Rôle de CEPESIU : animateur du territoire / facilitateur
Rôle des collectivités	▪ Portage de l'approche territoriale (répliquent les formations reçues) ▪ Implication dans les diagnostics et animation de la concertation entre acteurs économiques locaux, avec les instances de l'Etat et avec d'autres entités ▪ Planification et animation de la plateforme public / privée ▪ Climat favorable pour les entreprises et promotion des investissements ▪ Implication dans le programme d'appui aux jeunes entrepreneurs (jury du concours, financement pour les gagnants)
Maillons privilégiés	▪ Priorités aux entreprises qui résolvent les goulots d'étranglement identifiés par le diagnostic, et avec un potentiel de développement. ▪ Création d'Entreprises d'Initiatives Locales (EIL) dans les filières prioritaires surtout au niveau de la collecte et commercialisation de diverses filières (plus d'impact) ▪ Appuis à des Sociétés Populaires d'Investissements pour apporter du capital
Relation au producteur	▪ Via la formation (éducation financière…) ▪ Certaines EIL appuyées sont pour la production. ▪ Les SPI appuyées financent des crédits notamment pour des producteurs
Contexte économique	▪ Un cadre fiscal qui est difficile pour les jeunes entreprises ▪ Une loi sur l'économie populaire qui donne des avantages fiscaux pour les entreprises sans but lucratif mais la notion d'entreprise sociale mal définie
Type et taille entrepreneur appuyé	▪ Entrepreneurs surtout collectifs (groupes de producteurs, petites et moyennes entreprises d'une dizaine d'associés). Pas des microentreprises, au moins 1 investisseur. ▪ Entreprises qui mobilisent du capital (exemple : 140 K$ des partenaires + 140 K$ du CEPESIU + 1,8 million GAD)
Statut	▪ SARL (en cours de reconnaissance avec un acte légal)
Entreprises existantes ou nouvelles	▪ Entreprises déjà existantes et en création (appui à 25 nouveaux EIL et 57 qui existaient) ▪ Les nouvelles entreprises ne sont pas spontanées, accompagnement pour les créer.
Jeunes	▪ Programme pilote qui cherche à relancer l'emploi des jeunes et propose aux jeunes futurs entrepreneurs un catalogue de produits / filières / services possibles à développer en lien avec les filières prioritaires. ▪ Appui et incubation via un concours pour les jeunes, formation et mise en réseau.
Financement (création et dévelop-pement)	▪ Appui à la création de Sociétés Populaires d'Investissement qui permettent de renforcer le capital des membres et offrent un service de crédits de proximité. ▪ Efforts pour regrouper les SPI en consortium au niveau intercommunal, et de renforcer la structuration nationale via la coopérative UVECOOP ▪ Tentatives de créer un fonds local privé / public (mais difficultés) et de capital risque
Accompagnement, suivi	▪ Accompagnement dans les 6 mois de démarrage, suivi jusqu'à 3 ans ▪ Formation de formateurs
Modèle économique	▪ Fonds de la coopération, des acteurs publics locaux. Petite participation des bénéficiaires (1%). Essais de mobiliser des entreprises (fonds local). Réflexion en cours

L'approche de développement territorial	▪ Etudes sur les chaines de valeur et besoin de structuration de la commercialisation. Analyse des filières du producteur au consommateur, du rural aux centres urbains ▪ Diagnostic participatif communautaire. ▪ Plateforme de concertation entre acteurs publics et organisations de la société civile. Partenariat entre secteur public, institutions privées et « secteur non-marchand » pour des conditions favorables à la promotion et à la régulation d'une croissance économique équitable et à la création d'emplois durables ▪ Renforcement des collectivités : gouvernance et capacités à mobiliser des ressources ▪ Formation des acteurs à la gestion des ressources naturelles, maitrise de l'eau ▪ Promotion et accompagnement d'entreprise de Services et organisation des Producteurs, ESOP
Rôle des collectivités	▪ Rôle central de promotion du développement économique local au niveau de la planification, du suivi et de l'évaluation des politiques mises en œuvre. ▪ Veille sur la cohérence des politiques locales avec les politiques sectorielles nationales ▪ Création des conditions favorables, appuyer et encourager les entreprises (via des infrastructures, services etc.)
Maillons privilégiés	▪ Entreprises de commercialisation et transformation (Entreprise de Services et Organisation des Producteurs, ESOP) ▪ Système intégré (entreprises multi-services) pour éviter les intermédiaires (sauf pour la production)
Relation au producteur	▪ Pas d'appui direct aux producteurs mais à l'entreprise de services
Contexte économique	▪ Une loi sur les coopératives exigeante et un cadre fiscal défavorable
Type et taille entrepreneur	▪ Des entreprises moyennes avec un chiffre d'affaires supérieurs à 250 millions F CFA (= 450 000 US dollars) et des petites entreprises de moins de 250 millions F CFA de chiffres d'affaires. 7 PME et 17 TPE ▪ Entreprises collectives de services. Entrepreneur avec un pré requis en gestion (niveau bac minimum), un parcours pour gérer l'argent, prendre des responsabilités, avoir un leadership
Statut	▪ Sous formes juridiques d'Entreprises Sarl ou SAS.
Entreprises	▪ Des entreprises déjà existantes, à consolider
Jeunes	▪ Appui aux jeunes entrepreneurs via la création en cours d'un centre d'incubation de promotion d'entreprises (CIPE). Formation duale en lien avec réseau d'entreprises ▪ Appui au plan d'affaires à 5 ans et pour défendre le projet auprès des institutions financières - En lien avec les collectivités
Financement (création et dévelop-pement)	▪ Alliances avec institutions financières pour faciliter les crédits (pour le capital initial : apport de l'entrepreneur et des autres associés). ▪ Pour consolider et développer des activités (capital d'investissement et refinancement), création du CIDEA (société d'investissement), surtout pour les ESOP
Accompagnement suivi	• Formation collective (outils de gestion, analyse marché), rencontres bisannuelles entre entrepreneurs • Suivi individuel et adapté au besoin et niveau du développement de l'entreprise. Les hommes /jours d'intervention varie d'une entreprise à une autre. Environ 120 H/J au démarrage ; 80 H/J en année 2 ; 60 H/J en année 3
Modèle économique	▪ Appui gratuit pour 5 ans jusqu'à une phase d'autonomie ▪ Création d'un Fonds d'Innovation et de Développement (FID) pour des actions de recherche et développement et pour financer le suivi des ESOP. Il est alimenté par des contributions volontaires du personnel cadre de ETD et principalement à partir d'une ponction faite sur les ventes de produits dans les ESOP.

L'approche de développement territorial	▪ Etudes pour identifier les filières à privilégier génératrices de richesses et emplois ▪ Identification des services manquants pour permettre aux producteurs de s'insérer dans les filières – identification des entreprises de services à créer ou renforcer ▪ Concertation entre acteurs publics et privés pour mobiliser ressources et appuis ▪ Promotion d'entreprises locales innovantes valorisant les ressources du territoire, créant du revenu pour des fournisseurs villageois, protégeant l'environnement… notamment des entreprises de services aux producteurs Rôle SENS Bénin : formation (y compris agroécologie), accompagnement/conseils d'entreprises Accès au financement, Marketing et développement commercial
Rôle des collectivités	Rôle Inter-collectivité : GIC ▪ Élaboration de stratégies concertées ▪ Elaboration Charte du territoire (critères qui justifient l'action publique) ▪ Mise en place et dynamisation des cadres de concertation entre acteurs des filières porteuses et structures d'appui ▪ Création et gestion du Fonds d'appui à la solidarité territoriale des entreprises (FASTE), ▪ Climat favorable : promotion des produits du territoire, infrastructure économiques d'intérêt collectif Infrastructures facilitantes pour l'installation des entreprises ▪ Formation / sensibilisation des acteurs économiques ▪ Renforcement et dynamisation des organisations professionnelles, promotion et diffusion des techniques innovantes (et adaptation aux changements climatiques) ▪ Appréciation et valorisation de l'impact des entreprises accompagnées
Maillons privilégiés	▪ Renforcement ou création des maillons intermédiaires : entreprises urbaines de transformation, de distribution, entreprises rurales de services aux ruraux (ESSOR). ▪ ESSOR: Entreprises pour faire le lien entre les producteurs et les TPE : faciliter l'accès aux intrants, acheter une partie de leur production et fournir les TPE de transformation. Elles fournissent également des services énergétiques
Relation au producteur	▪ Pas d'appui direct aux producteurs mais aux entreprises de services qui facilitent la production, le lien avec les entreprises de commercialisation et transformation
Contexte économique	▪ Suite à des actions de plaidoyer, une simplification des déclarations fiscales et administratives pour les entreprises
Type et taille entrepreneur	▪ Entrepreneur individuel urbain et rural. Peu importe le niveau d'études. Le choix est de miser sur des personnes déterminées (qualité personnelle pour l'entreprenariat) ▪ Ciblage des très petites entreprises, chiffre d'Affaires entre 2000 et 30000 dollars
Statut privilégié	▪ Ce sont des entreprises informelles (dans la majorité des cas). ▪ Il existe un nouveau statut « Entreprenant » de société unipersonnelle pour faciliter le calcul des impôts
Entreprises	▪ 95% des entreprises déjà existantes, avec une expérience d'au moins 6 mois.
Jeunes	▪ Nouvelle initiative jeunes entrepreneurs (avec un guichet dédié) pour informer les jeunes porteurs d'idées (portes ouvertes 1/an)
Financement (création et dévelop-pement)	▪ Différents mécanismes privés : crédits des institutions financières et apport de capital risque d'un club d'investisseurs (InvestiSENS) ▪ Appuis financiers publics via des subventions ou des infrastructures facilitantes ▪ Fonds FASTE géré pour financer des appuis aux producteurs (formation, services)
Accompagnement, suivi	▪ Formation, immersion, coaching (jusqu'à 4 ans) ▪ Visites d'échanges
Modèle éco.	▪ Réflexion à mener