

# DÉVELOPPER DES DYNAMIQUES ENTREPRENEURIALES DANS UN TERRITOIRE SEMI-URBAIN

*Retour sur le programme INECO*  
Département de la Bouenza, Congo  
Avril 2017 – Août 2019  
INITIATIVE DÉVELOPPEMENT

PROJET EN PARTENARIAT avec le Conseil Départemental de la Bouenza



FINANCÉ PAR



## ACRONYMES

CDB : Conseil Départemental de la Bouenza

CE : Cuiseurs Economes

FCE : Filière Cuiseurs Economes

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

ID : Initiative Développement

IMF : Institut de Micro-Finance

SARIS : Société Agricole de Raffinage Industriel du Sucre

SNR : Service National de Reboisement

## RÉDACTION

Directeur de la publication : Emmanuel Poilane

Responsables de la capitalisation : Agnès Rossetti, Directrice Pays Congo

Anne Calvel, Chargée de mission Climat, Energie et Forêt

Rédactrice : Anaïs Tajasque

## CRÉDITS

Initiative Développement 2019

## Sommaire

Sommaire .....	3
Introduction.....	4
DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES TECHNIQUES MAIS PAS QUE ! .....	7
DES TEMPS COLLECTIFS, UN APPUI INDIVIDUALISÉ.....	9
JUSQU’OU ALLER DANS L’APPUI FINANCIER ? .....	10
LA VENTE COMME COEUR DE LA FILIÈRE .....	12
TROUVER LE JUSTE POSITIONNEMENT .....	14
CONCLUSION .....	18

### L'origine d'INECO : favoriser la diversification économique du territoire

Le programme « Appui à des Initiatives Economiques Innovantes » (INECO), mené par Initiative Développement (ID) en partenariat avec le Conseil Départemental de la Bouenza (CDB), a été mis en œuvre dans le Département de la Bouenza entre avril 2017 et août 2019.

Il visait à favoriser une diversification économique du territoire, notamment pour palier la réduction de l'activité sucrière, en développant l'entrepreneuriat autour d'une filière bois-énergie composée de deux volets : production et vente de cuiseurs économes pour réduire la demande en bois ; mise en place de pépinières d'arbres pour augmenter l'offre (fruitiers et essences forestières à croissance rapide).

Dans le cas des cuiseurs économes, l'enjeu consistait à introduire sur le territoire un nouveau produit, fabriqué et vendu in situ. Pour cela, le programme INECO a pu bénéficier des activités menées à Brazzaville depuis 2013 dans le cadre du projet Filière Cuiseurs Economes (FCE). Ce projet a permis de créer et mettre au point, avec l'appui d'artisans et de restauratrices, des cuiseurs économisant 50% de bois ou 45% de charbon, puis de former des artisans à la production de différents modèles de cuiseurs, les Congo Mboté, à destination des ménages, des restauratrices de rue ou de la cuisine collective.

Dans le cas des pépinières, si les produits sont connus (arbres fruitiers ou bois-énergie), les activités de reboisement, essentiellement portées par le Service National de Reboisement, sont restées limitées ces dernières années dans le département. Les activités arboricoles, pourtant traditionnelles, ne s'accompagnaient pas d'un renouvellement des vergers, et il n'existait pas vraiment de pépinière d'arbres structurée et produisant des plants greffés de qualité sur le territoire.

A travers la vente de cuiseurs économes ou de plants, l'objectif d'INECO était de permettre l'émergence d'une dynamique entrepreneuriale sur le territoire par l'accompagnement d'acteurs locaux.

### Les acteurs impliqués

Dans cette logique, trois groupes d'acteurs ont été plus particulièrement accompagnés : les artisans soudeurs pour la production des cuiseurs, des acteurs pour la vente des cuiseurs et des « entrepreneurs » pour la création de pépinières et la production des plants d'arbres. Le choix initial était d'impliquer au moins un atelier de soudure et de mettre en place au moins un point de vente de cuiseurs et une pépinière dans chacune des 6 localités visées (2 communes et 4 communautés urbaines).

Dans la plupart des cas, ces acteurs avaient déjà une activité : les artisans avaient déjà leur propre atelier, les futurs pépiniéristes exerçaient souvent une activité maraichère ou de culture vivrière, les principaux vendeurs de cuiseurs tenaient déjà un commerce. Si la production et la vente de cuiseurs n'impliquent pas d'arrêter ses autres activités car le cuiseur doit devenir un produit fabriqué et vendu parmi les autres,

#### Le Département de la Bouenza

*Territoire semi-urbain* entre Brazzaville et Pointe-Noire.  
*Population (2010) : 325 573* habitants

*6 sites urbains* visés par le programme : Madingou, chef-lieu du département, Nkayi (4<sup>e</sup> ville du pays), Loutété, Mouyondzi, Bouansa et Loudima.

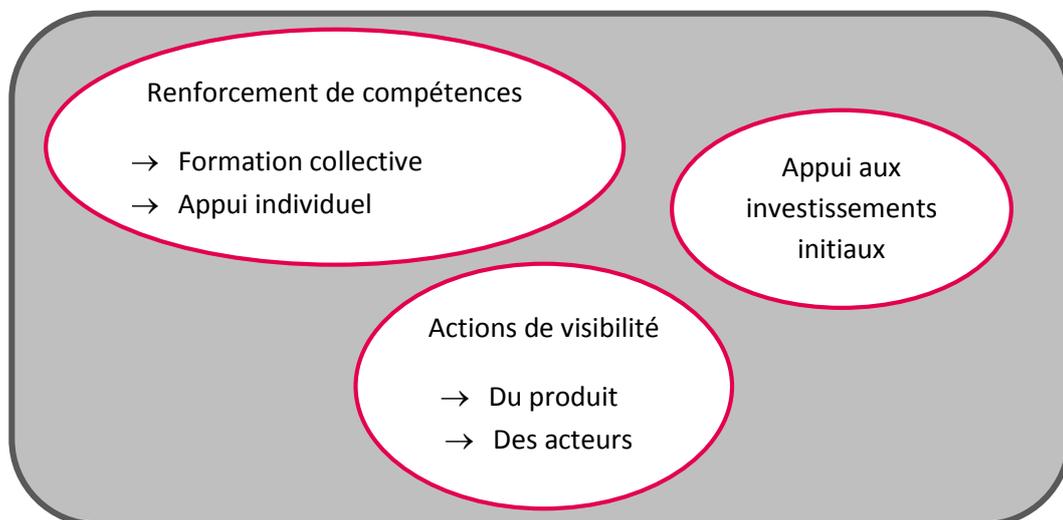
l'entretien d'une pépinière est un travail à plein temps, qui a supposé pour certains pépiniéristes de ralentir fortement leur activité précédente et/ou qui explique le choix d'être un groupement (au sens informel du terme) pour gérer l'activité.

Dans le cadre du programme INECO, les artisans et les pépiniéristes se sont constitués en Groupements d'Intérêt Economique (GIE), formels, à l'échelle du département. La formalisation en GIE peut, d'une part, être un appui dans leur activité (en mutualisant les commandes et le transport des intrants pour les pépiniéristes par exemple). D'autre part, le GIE peut être une structure porteuse de projet collectif comme c'est le cas pour les artisans qui souhaitent mettre en place un centre de formation à destination des jeunes, pour leur offrir un avenir professionnel.

Par ailleurs, une attention particulière a été apportée à l'intégration de femmes dans les activités du programme, tout en prenant en compte les contraintes de contexte. Ainsi, comme il n'existait pas de maître artisan femme, un des critères pour les ateliers à retenir était d'accueillir des apprenties, ouvrant la possibilité à des jeunes femmes, futures soudeuses, d'être également formées aux techniques de production des cuiseurs.

Dans le cas des pépinières, aucun des 6 premiers sites accompagnés n'impliquaient des pépiniéristes femmes. Ceci a été rectifié au cours de l'année 2018, et au premier semestre 2019, deux nouvelles pépinières accompagnées à Bouansa et Nkayi étaient l'une sous la direction d'une femme, l'autre gérée par un groupement mixte (3 femmes et 2 hommes). Malgré ce lancement tardif, l'implication de femmes dans cette nouvelle activité économique a été remarquable, et elles préparent activement la prochaine saison, avec une présence attentive aux formations et environ 3000 plants préparés, de diverses essences.

### Les trois dimensions principales de l'accompagnement mis en œuvre dans INECO



### Cadre de la capitalisation

Le présent carnet de capitalisation a été réalisé à la fin du programme INECO. Il repose principalement sur les informations collectées lors d'une mission réalisée en juillet 2019. Cette mission a permis de mener

des entretiens avec l'équipe alors en place et avec des acteurs appuyés : artisans, pépiniéristes et commerçants.

Elle repose également sur certains éléments de bilan et d'analyse issus de l'évaluation externe conduite en mars 2019.

Du fait de la durée, courte, du programme, il est important de souligner que les analyses proposées dans ce carnet sont celles qui émergent avec relativement peu de recul sur les dynamiques enclenchées et leur pérennité. De plus, différents changements d'équipe ont eu lieu : elle a d'abord été complètement renouvelée au premier trimestre 2018 jusqu'à fin mars 2019, a connu une suspension des activités en avril, puis la mise en place d'une troisième équipe réduite (le poste de Responsable de Programme était alors assuré par la Directrice Pays) de mai à fin août 2019. Ces changements ont rendu difficile la construction d'une vision à la fois globale et précise sur l'ensemble de la durée du projet.

Ce carnet se concentre sur la démarche d'accompagnement à l'entrepreneuriat des artisans soudeurs, des pépiniéristes et des commerçants impliqués dans la production et la vente de cuiseurs économiques d'une part et dans la production-vente de plants d'autre part. Il ne couvre donc pas l'ensemble de l'expérience INECO, notamment par manque de recul sur des dynamiques émergentes comme la mise en place de vergers et la promotion de pratiques d'agroforesterie, avec les plants issus des pépinières ; ou le projet de centre de formation à la soudure qui débutait de façon concrète en août 2019.



### Des formations techniques pour des productions de qualité

La participation à une formation technique, pour les artisans comme pour les pépiniéristes, a été une des premières étapes de leur implication dans le projet.

La formation à la production de cuiseurs économiques Congo Mboté a été assurée par un maître artisan de Brazzaville, lui-même producteur de cuiseurs Congo Mboté depuis plusieurs années. Les artisans ont été formés à la fabrication des cuiseurs domestiques et du cuiseur institutionnel, pour la cuisine collective (grands restaurants et cantines scolaires).

La formation pour les pépiniéristes a été faite par différents prestataires-experts au démarrage, suivie d'un accompagnement rapproché tout au long du projet par un prestataire pépiniériste de renommée nationale, issu de la Bouenza, ayant par ailleurs une activité de vente d'intrants pour pépinières (greffons, graines, noyaux, etc).

La situation des futurs pépiniéristes et des artisans était différente :

- ◆ Les *personnes auxquelles il a été proposé d'ouvrir une pépinière avaient, pour la majorité, des activités et/ou une formation dans le secteur agricole mais pas d'expérience directe de tenue d'une pépinière d'arbres*. Au-delà des formations techniques de base, elles ont aussi été formées au greffage et au marcottage, ce qui permet d'avoir des plants à maturité plus rapidement, des fruits plus gros, aspect apprécié par les clients, et ainsi avoir un avantage concurrentiel par rapport à d'autres pépinières installées aux alentours de Brazzaville. Cette plus-value technique explique en partie la hausse de la demande observée à l'été 2019. Les pépiniéristes ont également été formés à la fabrication de bio-pesticides et de compost afin de limiter leurs coûts de production et de développer des solutions respectueuses de l'environnement.
- ◆ A l'inverse, *les artisans auxquels il a été proposé de commencer une production de cuiseurs économiques devaient avoir plusieurs années d'expérience*. De plus, certains travaillant pour l'industrie sucrière, la Saris, étaient déjà habitués aux exigences d'un contrôle qualité standardisé. Il ne s'agissait donc pas de leur apprendre un nouveau métier mais la fabrication d'un nouveau produit en se basant sur le savoir-faire déjà présent. En effet, lors de la conception des premiers Congo Mbote (à Brazzaville), des artisans y ont été associés pour s'assurer que sa fabrication était adaptée aux techniques et habitudes locales. Il s'agissait donc de transmettre le processus de fabrication déjà éprouvé à Brazzaville via la séance de formation pratique et par la mise à disposition du guide de fabrication et des gabarits. L'enjeu était également de permettre un auto-contrôle qualité.

### Des formations pour la pérennité économique

Le parcours de formation comprenait également des sessions de formation à la gestion entrepreneuriale, sur cinq jours, et des sessions de formation aux techniques de vente, sur deux semaines.

Elles ont été animées par l'IECD, association française spécialisée dans l'éducation et la formation professionnelle, en décembre 2017 et janvier 2018 et organisées à nouveau au premier semestre 2019 à destination des acteurs nouvellement impliqués et de ceux qui souhaitaient y participer de nouveau.

La *formation à la gestion entrepreneuriale a réuni l'ensemble des acteurs* : production et vente de cuiseurs économes, pépiniéristes. La formation aux techniques de vente était à destination des pépiniéristes et des commerçants de cuiseurs.

L'enjeu de ces formations a été d'assurer une durabilité de l'activité, au-delà de la simple capacité de production, en *donnant des clés de compréhension de certains concepts* (séparation de l'argent à réinvestir dans l'activité et de la rémunération) *et des outils de suivi de l'activité* (fiche de stock, journal de caisse).

Il s'agissait également de **positionner dès le départ les acteurs et actrices des filières comme responsables de l'ensemble des fonctions directes depuis la production jusqu'à la vente.**

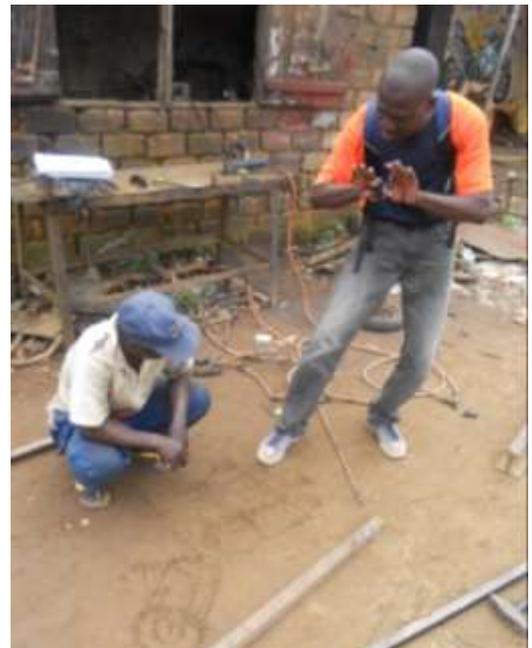
Par ailleurs, les pratiques et outils transmis lors des formations ont aussi renforcé les participants dans la gestion, et donc la pérennisation, de l'ensemble de leurs activités, contribuant à développer le tissu entrepreneurial local, au-delà des filières plus spécifiquement visées.

*« Il faut savoir gérer, le matériel et l'argent. Car si on vous donne du matériel mais que vous ne savez pas gérer, vous tournerez en rond. Vous risquez de faire faillite. »*

*M. Rémy, pépiniériste à Nkayi*

### Conseil d'un pépiniériste

*« Organiser les formations en gestion entrepreneuriale avant les formations techniques. »*



### À RETENIR

- ⇒ L'apprentissage par un pair facilite l'appropriation de nouvelles techniques.
- ⇒ La complémentarité entre formation technique, formation à la gestion entrepreneuriale et techniques de vente est essentielle.
- ⇒ Articuler les formations autour de temps théoriques et de temps pratiques pour faciliter l'appropriation.
- ⇒ Assurer un accompagnement à une mise en application à la suite des formations

## DES TEMPS COLLECTIFS, UN APPUI INDIVIDUALISÉ

### Réunir les acteurs et actrices

Les formations techniques ont permis aux acteurs d'un même métier de se rencontrer, en particulier ceux n'étant pas dans la même localité, de *s'identifier comme faisant partie de la même dynamique*. Cela a été un facteur facilitant lors de la constitution des pépiniéristes et des artisans en GIE.

La formation en gestion entrepreneuriale, qui réunissait l'ensemble des acteurs et actrices des deux filières pendant plusieurs jours, a permis des prises de contact entre vendeurs et artisans, notamment lors de temps informels. Ces prises de contact ont ensuite pu se concrétiser en commande directe. Avoir le contact de l'ensemble des artisans présents sur le territoire en mesure de fabriquer des cuiseurs permet aux commerçants de ne pas être dépendants de l'atelier de sa localité. Ainsi, la vendeuse de Madingou a pu faire appel à un artisan de Bouansa plus respectueux des normes qualité. Et le vendeur de Nkayi a pu faire appel à l'artisan de Madingou lorsque les ateliers de sa localité étaient occupés à plein temps par la campagne sucrière.

Au-delà des formations, des temps collectifs ont également été organisés en milieu de projet (février et mars 2018) pour nourrir une réflexion commune sur les filières et le rôle des différents types d'acteurs au sein des filières accompagnées. Ces ateliers ont permis de comprendre ce qu'est et comment fonctionne une filière, et de **construire une vision partagée autour de l'enjeu de pérennisation des filières** et des fonctions à prendre en charge pour assurer cette pérennisation, sans l'intervention d'ID.

### S'adapter aux besoins de chacun et chacune

Les formations ont été renforcées par *un suivi individualisé lors des visites terrain de l'équipe ID mais aussi par les formateurs* (technique pépinière et gestion entrepreneuriale) via des visites programmées (mensuelle pendant un an pour la gestion entrepreneuriale) et/ou sur sollicitation des acteurs eux-mêmes. Ces appuis individualisés permettent de répondre au mieux aux problèmes rencontrés spécifiquement par chaque acteur et actrice, de s'adapter à sa situation et d'accompagner l'utilisation au quotidien des outils de gestion (ex : fiche de stock).

Ce suivi personnalisé était d'autant plus important dans le cas des pépiniéristes qui s'approprient un nouveau métier. L'enjeu était également de les accompagner dans la pérennisation de cette nouvelle activité. C'est pourquoi, en parallèle du second cycle de mise en pépinière, un accompagnement spécifique par l'animateur ID a permis la définition d'un budget d'exploitation pour chaque pépinière (récapitulant les dépenses et recettes prévisionnelles).

### Conseil d'un pépiniériste

« Assurer un appui individualisé au moins pendant toute la première année de l'activité. »

### À RETENIR

- ⇒ La complémentarité nécessaire entre temps collectifs et suivi individualisé.
- ⇒ Les formations en groupe, qui nourrissent l'émergence des filières, tant par le renforcement de compétences que par la mise en relation des acteurs.
- ⇒ Les temps collectifs qui contribuent à créer une dynamique territoriale, à créer des liens entre les acteurs et actrices au-delà de leur localité.

## JUSQU'OU ALLER DANS L'APPUI FINANCIER ?

### Appui à l'investissement des artisans

Les artisans impliqués étaient déjà installés en atelier. L'investissement initial nécessaire concernait donc spécifiquement la production des cuiseurs.

Dans cette optique, une dotation en matériel a été effectuée. Cependant, la qualité des outils, achetés par la première équipe projet sans associer les artisans, n'était pas satisfaisante. Pour garantir la réelle appropriation des outils par les artisans et ne pas être dans une simple démarche de don, il était prévu de demander aux artisans de contribuer, a posteriori, en remboursant une partie grâce aux ventes de cuiseurs. Ce remboursement n'a finalement pas eu lieu compte tenu de la faible qualité des outils fournis.

Par ailleurs, les artisans ont également été appuyés dans leur projet, porté par le GIE, de création d'un centre de formation pour les jeunes. Dans cette optique, un terrain et un bâtiment leur ont été mis à disposition par le Conseil Départemental de la Bouenza : les artisans ont fourni la main d'œuvre pour le défricher et effectuer des travaux. ID a contribué au financement d'une partie de ces travaux et assuré une première dotation de matériel.

*« Le plus difficile c'est d'avoir le capital de départ. Alors que c'est essentiel. »*

*M. Arhin, commerçant à Nkayi*

### Appui à l'investissement des vendeurs de CE

Dans la première année du projet, une commande de cuiseurs a été passée par ID à chaque atelier ayant été formé à leur production, dans chacune des localités visées. Cette première commande a été remise aux acteurs identifiés comme pouvant devenir revendeurs de cuiseurs, dans chaque localité également. *Les ventes de ces premiers cuiseurs devaient servir à rembourser l'avance ainsi faite par ID et passer une deuxième commande grâce aux marges.* Seul le réinvestissement pour passer une seconde commande a été réalisé. Ces acteurs ont également été sensibilisés à une présentation mettant les cuiseurs économes en valeur et à un stockage propre et organisé préservant la qualité des produits. Une dotation de présentoirs et d'étagères a été remise avec une contrepartie de 10%.

Un vendeur et une vendeuse plus particulièrement dynamiques ont été appuyés dans des investissements (pour constituer un stock) leur permettant d'augmenter leur activité.

En l'absence de solution locale de prêt adaptée, le premier, vendeur à Nkayi, a bénéficié d'un appui financier pour s'installer dans un local plus grand et mieux placé. Cet investissement s'inscrit dans son projet entrepreneurial pour devenir grossiste : mi 2019 il a commencé à vendre des cuiseurs auprès d'autres commerçants, à Dolisie, dans le département voisin et incité au groupement de commandes avec ses collègues de Madingou et Bouansa.

La seconde, vendeuse à Madingou, a eu accès à un micro-crédit pour constituer son stock et a été appuyée pour construire un local de stockage des cuiseurs sur sa parcelle. En effet, elle utilise actuellement un petit stand en bord de route mais qui ne lui appartient pas et est déjà utilisé par la propriétaire comme espace de stockage, ne laissant pas assez de place pour les cuiseurs. Son nouvel espace permet de sécuriser des commandes plus importantes et ainsi satisfaire la demande qui augmente.

### Appui à l'investissement des pépiniéristes

Pour le lancement des pépinières, les pépiniéristes eux-mêmes étaient responsables de trouver le terrain. ID a pris en charge l'achat du matériel nécessaire au lancement de l'activité : moto-pompe, réservoir, brouette, outillage. Cette dépense initiale devait être remboursée à 25% par les pépiniéristes grâce aux ventes de plants.

ID a également fourni les premiers intrants (noyaux, sachets, greffons) pour lancer le premier cycle de mise en pépinière. Cette avance devait être remboursée par la vente des plants.

La démarche adoptée n'était donc *pas une simple logique de don mais une avance*, une partie des frais restant in fine à la charge des pépiniéristes par des contributions échelonnées issues des revenus de l'activité et intégrées au budget d'exploitation.

Ces dépenses ont finalement été remboursées à environ 50% de la participation initialement prévue.

*« Sans le fort accompagnement financier et matériel permis dans le cadre d'INECO, nous n'allions pas atteindre le même niveau de production en à peine 4-5 mois. »*

*M. Mbani Sylvain, pépiniériste à Nkayi*



### À RETENIR

- ⇒ Le développement d'une nouvelle activité économique suppose des investissements à la fois pour le lancement (sans lesquels l'activité ne peut se faire) et pour atteindre un seuil de rentabilité permettant le renouvellement de la production, des commandes.
- ⇒ En l'absence de solution bancaire locale adaptée, une part de l'accompagnement proposé par l'ONG peut être la participation à ces investissements.
- ⇒ S'assurer que les acteurs et actrices aient accès aux ressources permettant d'atteindre le seuil de rentabilité, si nécessaire en prenant en charge une partie du coût, tout en sachant quand arrêter l'accompagnement pour favoriser l'autonomie des acteurs et actrices.
- ⇒ Le programme ne doit pas tout prendre en charge, faire contribuer les acteurs et actrices, financièrement ou en nature.
- ⇒ Associer les acteurs et actrices au choix des équipements au moment de l'achat pour faciliter leur appropriation en responsabilisant sur la qualité directement ceux et celles qui vont en bénéficier.

### Les cuiseurs économes : une filière portée par les commerçants

Le premier stock de cuiseurs, commandés par ID, devait constituer un fond de roulement initial pour permettre aux vendeurs de commander directement les cuiseurs suivants et ainsi lancer leur dynamique entrepreneuriale. Dans cette logique, ils ont été formés au contrôle qualité pour être en mesure de vérifier la conformité des cuiseurs lors de la réception auprès des artisans. Initialement une dizaine, certains ont abandonné en cours de route, attentistes devant l'ONG et ne s'intégrant pas dans la dynamique entrepreneuriale proposée.

Cela n'a pas été le cas pour la vendeuse de Madingou et un vendeur de Nkayi.

La première était déjà impliquée dans le programme en tant qu'agent de promotion pour les premières actions de communication autour des cuiseurs. Cela lui a permis de constater que la demande existait pour ce type de nouveau produit. Elle est la seule à avoir pu bénéficier d'un prêt (auprès de la Caisse Féminine dont elle était déjà membre) lui ayant permis d'effectuer une deuxième commande. Les marges de ces deuxièmes ventes lui ont ensuite permis de rembourser son prêt et d'effectuer une troisième commande.

Le second avait déjà une boutique dans le marché de Nkayi et avait eu l'occasion d'entendre parler des cuiseurs économes à Brazzaville. Lors de leur présentation à Nkayi, il s'est donc manifesté directement auprès de l'équipe pour savoir comment s'investir dans leur vente. Sa connaissance préalable du produit lui permettant d'estimer qu'il pouvait correspondre à la demande locale.

Dans ces deux cas, ce sont eux qui ont également fait le choix de prendre en charge le coût des matières premières, en les fournissant directement aux artisans plutôt qu'en faisant une avance financière (pour éviter son utilisation à d'autres fins), et le coût du transport pour réceptionner les cuiseurs.

*Par leur dynamisme et leur prise d'initiative, ces acteurs de la vente portent l'activité des cuiseurs économes.* La production s'adapte donc à leurs commandes car aucun artisan n'a fait le choix de la vente directe. Leur dynamisme s'explique aussi par l'existence d'une demande suffisante dans leur localité (à la fois due au besoin en bois et à la solvabilité des habitants du fait de la présence de la Saris (Société Agricole de Raffinage du Sucre) à Nkayi et des institutions à Madingou) pour rendre leur activité rentable.

En fin de projet, deux nouveaux commerçants se sont impliqués dans cette dynamique, à Bouansa, et à Dolisie. Cette dernière ville est la troisième du pays et assure un réservoir de clientèle important pour la filière.

Ces quatre vendeurs ont décidé de regrouper leurs commandes afin de conserver un prix attractif auprès des artisans, qui y retrouvent aussi leur compte en termes de productivité, et de volume d'activité. Le vendeur de Nkayi est devenu le grossiste de son homologue de Dolisie : il l'approvisionne en cuiseurs, puisqu'aucun artisan n'a été formé dans cette ville, non incluse au périmètre du projet.

*« Au moment de faire la deuxième commande j'étais prêt car je savais suivre un devis, j'avais déjà pu travailler avec les artisans en lien avec l'équipe ID. »*

*M. Arhin, commerçant à Nkayi*

## La vente des plants, une activité soumise à la saisonnalité

Pour les pépinières la situation est différente car ce sont les mêmes acteurs qui s'occupent de la production et de la vente des plants. Un facteur facilitant la vente des plants est qu'il ne s'agit pas de nouveaux produits, leurs avantages et usages sont déjà connus de la population. *La vente repose donc essentiellement sur la visibilité des pépinières et l'adaptation de l'offre d'essences à la demande locale.*

Pour augmenter la visibilité de leur pépinière, outre les actions de communication initiale conduites par ID, certains pépiniéristes (à Madingou et Nkayi) ont été accompagnés à la mise en place de points de vente en bord de la route nationale. En effet, les sites de pépinière ont été installés en fonction des terrains propices disponibles (surface, accès à l'eau), et non à des endroits de forte visibilité. Ces points de vente devront être animés par les pépiniéristes, et/ou des agents de promotion qu'ils recrutent. Pour ce faire, les pépiniéristes ont bénéficié d'une formation marketing par l'IECD, et l'équipe projet a formé les agents qu'ils ont choisis. Par ailleurs, les pépiniéristes, à tour de rôle, ont assuré une présence sur plusieurs foires, permettant de se faire connaître et enregistrer quelques commandes.

*L'ajustement de l'offre d'essences à la demande locale est important pour la vente des plants car leur maintien d'une année l'autre n'est pas permise pour toutes les essences*, et demande un travail de recépage, voire de nouveau greffage pour certaines essences. Cet ajustement suppose une forte anticipation car la production doit être lancée potentiellement avant que les commandes soient passées. Pour répondre à cet enjeu, à Nkayi, l'un des groupements de pépiniéristes fait un travail de démarchage auprès du voisinage pour demander quelles essences intéressent plus particulièrement les clients potentiels. La collaboration au sein du GIE est également une source d'ajustement : si un pépiniériste est contacté pour une commande trop importante, il indique les autres pépinières susceptibles de compléter la production.

Par ailleurs, la saisonnalité des pépinières suppose aussi de pouvoir supporter l'activité en dehors des périodes de vente. Dans cette optique, un des groupements de Nkayi a conservé son activité antérieure de maraichage qui permet d'avoir un revenu tout au long de l'année.

### À RETENIR

- ⇒ Evaluer la demande potentielle est essentiel pour déterminer où lancer une activité, à la fois en terme de besoins de la population, mais aussi en terme de capacité et de propension à payer.
- ⇒ Ceux qui vendent aux clients finaux sont ceux qui prennent le plus de risque du fait de l'incertitude de l'écoulement. Ils seront plus enclins à développer cette nouvelle activité s'ils ont déjà une connaissance du niveau de demande potentielle et si la marge est suffisamment intéressante.



### Une intervention minimale dans la relation commerciale

#### ◆ Filière cuiseurs économes

ID n'est intervenue que pour passer la commande initiale auprès des artisans. Le parti pris étant qu'ils soient vendus dès le départ par des acteurs locaux et que les commandes suivantes soient faites par ces acteurs, directement auprès des artisans. Une relation commerciale directe entre vendeurs et artisans s'est donc rapidement mise en place dans les localités où les commandes ont pu se poursuivre. Lorsque les acteurs de la vente n'ont pas passé de deuxième commande dans la durée du programme, ID n'est pas intervenue pour y pallier.

De plus, l'équipe projet, dans le cadre du suivi, faisait un contrôle qualité, mais a également formé les vendeurs à faire le contrôle final au moment de la réception de la commande et à refuser les produits mal finis ou non conformes.

Pour faciliter la prise en charge directe par les vendeurs, les coûts de transport ont été intégrés dès la première commande dans le prix de vente du cuiseur (déduits de la marge vendeur), même si le transport en lui-même était effectué par ID.

Les commandes effectuées par les vendeurs peuvent être plus avantageuses pour ceux-ci en fonction de leurs négociations avec les artisans sur leur coût de production et en fonction des solutions de transport trouvées. Ils n'ont alors plus intérêt à ce qu'ID intervienne.

#### ◆ Pépinières d'arbres

Dans la même logique de constitution d'un premier fond de roulement, ID a occupé la place d'intermédiaire entre les fournisseurs d'intrants et les pépiniéristes pour le premier cycle de plantation. Les pépiniéristes ont ensuite été mis en contact avec les fournisseurs via le prestataire de la formation technique et dans le cadre d'un démarchage mené conjointement avec l'animateur de l'équipe en 2019. Ainsi, 4 pépiniéristes sur 6 ont réinvesti directement les produits de leurs premières ventes pour préparer la prochaine saison (octobre 2019 – mars 2020).



Schéma de la filière CE

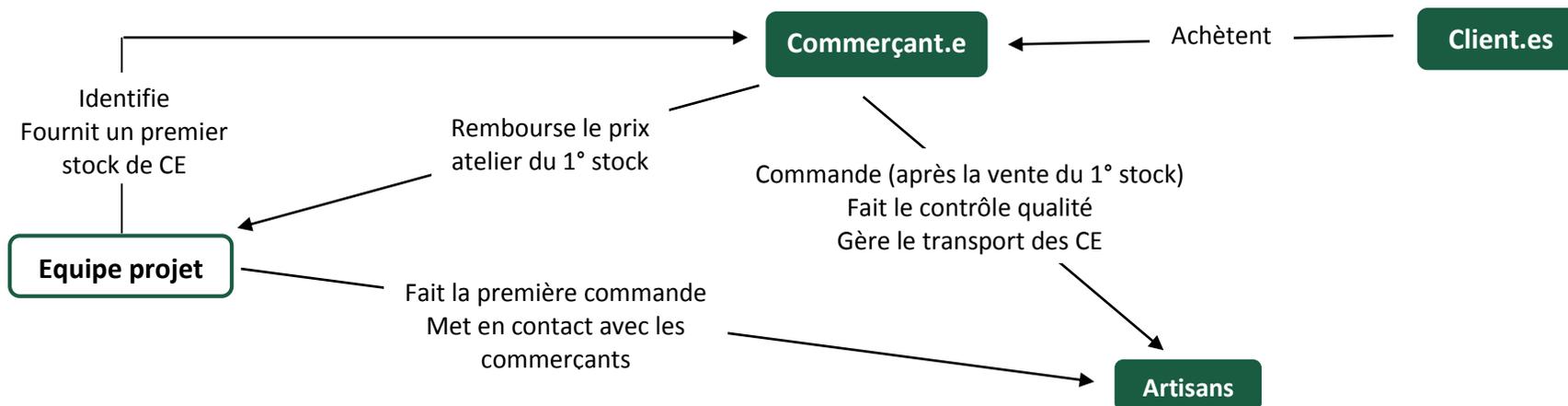
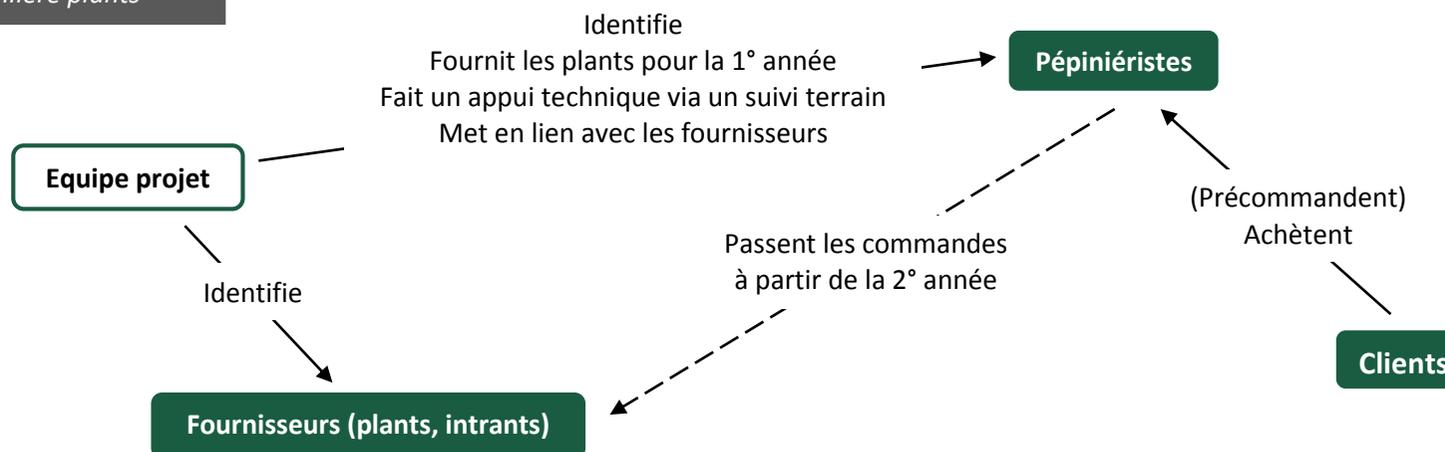


Schéma de la filière plants



## Un appui transversal à deux niveaux

- ◆ Faire connaître les produits et les acteurs

Un *rôle essentiel lors de la mise sur le marché de nouveaux produits est de communiquer pour susciter la demande*. Ainsi, ID a organisé une campagne significative dans les médias (diffusion d'émissions et spots radio, de gazettes), a permis la diffusion d'outils de communication (flyers, tee-shirts, bâches de visibilité des pépinières, panneaux de visibilité des points de vente des CE, chanson, casquettes etc.) et a facilité la participation des pépiniéristes et des artisans soudeurs aux forums des productions locales, et de l'UE à Brazzaville, et aux Foires du Terroir de la Bouenza, et de Dolisie, respectivement en mai 2018, juin et août 2018 et 2019. Une exposition-vente lors de la journée nationale de l'arbre en novembre 2018 a également permis de faire connaître les pépinières.



◆ Appuyer le développement des relations directes entre acteurs

Le cœur du travail de mise en relation a consisté à *faciliter la création de relations commerciales entre les différents acteurs* (vendeurs et producteurs de CE, pépiniéristes et fournisseurs d'intrants), pérennes ensuite sans l'intermédiation d'ID comme le montre les cas de commandes directes de CE. De même, la création des GIE s'est faite dans un premier temps avec l'appui d'ID, notamment via le paiement des coûts d'enregistrement. Une fois créé, ID n'intervient plus dans les relations au sein du GIE : celui-ci organise et gère ses propres réunions de travail.

La mise en relation entre les entrepreneurs et les Instituts de Micro-Finance (IMF) présents localement a également été étudiée afin de pouvoir financer le développement de leur activité sans ID. Cependant, la plupart des offres proposées n'étaient pas adaptées aux contraintes des acteurs (délais de début de remboursement trop courts, taux trop élevés).

Au-delà des relations commerciales, ID a joué un *rôle de facilitatrice en organisant des temps de réflexion collective*, réunissant l'ensemble des acteurs des deux filières, dès 2018. En janvier 2019, un temps d'échanges de pratiques entre acteurs de la filière cuiseurs économes de la Bouenza et de Brazzaville a également été organisé.

En mars 2019, un atelier de dissémination et pérennisation de l'expérience s'est tenu en présence des autorités, devant lesquelles les participants ont pris des engagements :

- Développer les capacités en marketing
- Se rapprocher des entreprises installées dans le département et saisir les opportunités des politiques RSE pour des partenariats
- Renforcer la visibilité et la représentation des pépinières dans les agglomérations
- Mettre en place des sites pilotes de vergers et plantations

Enfin, lors de l'atelier interne final tenu en août :

- Les acteurs de la production et vente de CE témoignent une grande volonté de maintenir la filière. Avec Dolisie, troisième ville du pays où la demande est forte, une commande sera mensuellement passée au revendeur-grossiste de Nkayi. Celui-ci a une vision ambitieuse et pense investir dans ce marché en diversifiant les points de vente. A Mouyondzi et Loutété, les deux soudeurs veulent créer un point de vente. Avec leur groupement et le centre de formation qu'ils vont lancer, la filière se consolidera. Enfin tous s'accordent pour reconnaître que le lien créé artisans-revendeurs, a un impact positif pour pérenniser la filière.
- Les pépiniéristes ont convenu de recenser leurs productions respectives afin de pouvoir répondre à la demande de tout client : si l'un ne peut tout fournir, un autre pourra y suppléer ; et ils ont commencé à aménager des vergers pilotes, en promouvant des techniques d'agroforesterie, pour « donner envie » à leurs clients.

## À RETENIR

- ⇒ Une des difficultés consiste à trouver un équilibre entre une position de retrait et la prise en charge directe de certaines fonctions pour pallier les manques des structures locales (notamment en termes d'accès aux financements).
- ⇒ Laisser le plus tôt possible la responsabilité des fonctions directes de la filière (production, transport, stockage, vente, etc) aux acteurs locaux. La plus-value de l'ONG se situe principalement dans les fonctions d'appui transversal.
- ⇒ La diversité des actions de communication est aujourd'hui perçue par les acteurs de la vente de cuiseurs et les pépiniéristes comme une des sources principales de clientèle.
- ⇒ Un des facteurs de réussite dans le développement des dynamiques entrepreneuriales a été la relative facilité avec laquelle les acteurs ont développé des liens entre eux.

## CONCLUSION

La durée du programme INECO et ses conditions de réalisation (changements d'équipe, suspension des activités pendant quelques mois) ont pu être des contraintes pour l'accompagnement de dynamiques entrepreneuriales et néanmoins une opportunité.

En effet, ces contraintes temporelles, ainsi que le souci d'être dans une démarche de pérennisation, ont obligé ID à se désengager rapidement des fonctions directes des filières (ou à ne pas s'y engager), laissant ainsi toute leur place aux acteurs locaux qui souhaitent s'en saisir.

L'apport d'ID a alors essentiellement consisté à faire connaître les produits pour lancer la demande, à renforcer les acteurs de manière multidimensionnelle et à faciliter la mise en relation.

Ainsi, le rôle de l'ONG accompagnatrice est de proposer de nouvelles opportunités et de donner aux acteurs les capacités de s'en saisir, tout en acceptant qu'ils ne le fassent pas.

Il est également important de rappeler que le lancement de nouvelles activités économiques est un processus fait d'ajustements pour permettre la meilleure adéquation possible entre l'offre et la demande et pour permettre aux nouveaux entrepreneurs de s'approprier les différents aspects permettant la pérennisation de leur activité. Le travail d'accompagnement doit pouvoir s'adapter à ce processus et à l'évolution des besoins qu'il suppose. Une telle démarche est donc d'autant plus pertinente qu'elle s'inscrit dans la durée, laisse le temps à la structure accompagnatrice et aux acteurs accompagnés de comprendre leurs attentes et contraintes mutuelles, puis aux entrepreneurs de se faire connaître, et d'ancrer progressivement leur présence sur le marché.

### **Quelques questions préalables pour accompagner le développement d'une activité économique pérenne**

- ◆ Quelle est la demande potentielle ? A quels besoins peut-elle répondre ?
- ◆ Quels critères pour déterminer des acteurs locaux à accompagner vers l'entrepreneuriat ?
- ◆ Quels moyens sont nécessaires pour lancer l'activité ? Pour atteindre un seuil de rentabilité durable ? Lesquels peuvent être pris en charge par l'acteur directement ?
- ◆ Quelles compétences sont nécessaires ? Lesquelles manquent à l'acteur ou à l'actrice ? Comment peut-il ou elle les développer ? quels appuis en formation apporter ?
- ◆ Quelle marge nécessaire pour reconstituer les stocks et proposer un prix de vente acceptable par les clients ? Quelles charges doivent être prises en compte ?
- ◆ Qui s'occupera du transport ? Du marketing ?