

RAPPORT ANNUEL

18 MOIS DE PROGRAMME, 1 ANNÉE DES ENTREPRISES



Burkina Faso : femmes qui transforment et commercialisent le riz de l'entreprise GIP/ RIZ.



TABLE DES MATIÈRES

Présentation : ENTREPRISES QUI CHANGENT LA VIEpage 3
Analyse : EN FAVEUR DU CHANGEMENTpage 4
Programme ECV.....	page 5
Première phase, première année.....	page 6
Une année des entreprises.....	page 9
LA SIRÈNE.....	page 10
GIP/RIZ.....	page 13
ACUAPEZ.....	page 15
MIEL GUARANI.....	page 19
Deuxième phase, premières étapes.....	page 22
Plus d'information au sujet d'ECV.....	page 25
Prochaines étapes.....	page 28

- En mauve, les sections au sujet du programme
- En vert les sections qui analysent concrètement les entreprises



ENTREPRISES QUI CHANGENT LA VIE

Oxfam Intermón travaille depuis 60 ans pour que les personnes puissent sortir par elles-mêmes de la pauvreté, et prospérer.

L'expérience et la connaissance de près de ces personnes nous ont démontré que ce dont elles ont le plus grand besoin, c'est d'avoir des revenus stables pour pouvoir couvrir les besoins élémentaires de leurs familles.

Enterprises qui changent la Vie (ECV) cherche à favoriser la création et développement de petites et moyennes entreprises dirigées par leurs propres communautés, qui permettent à ces familles d'obtenir des revenus stables.

Il s'agit d'un programme pionnier dans le monde de la coopération, dans lequel les donateurs font partie du changement en s'impliquant dans la sélection et le suivi des entreprises qui créent de la richesse et des postes de travail dans les communautés.

Ce point de vue est innovateur, car il combine des éléments du monde du développement avec d'autres propres du monde entrepreneurial. En fait, nous pourrions dire qu'il se trouve à cheval entre la coopération traditionnelle et ce qui est connu sous le nom d' « investissement à impact ».

En quelques mots, nous investissons là où d'autres n'investissent pas et là où l'impact social est le plus grand, entreprises qui changent la Vie.

EN FAVEUR DU CHANGEMENT

Le programme Entreprises qui changent la Vie (ECV) vise déjà à favoriser le **changement dans la vie des personnes entrepreneurs**, de leurs communautés et de leurs familles dans les **contextes actuels, si difficiles**, des pays d'Afrique de l'Ouest et de l'Amérique Latine.

L'accès au marché des petits producteurs ruraux **représente un grand défi** en raison de la persistance d'infrastructures déficientes, de niveaux de formation élémentaires très bas, de grandes distances aux marchés, ainsi que des difficultés pour accéder à l'information clé sur les prix.

Cependant, **ce scénario est en train de changer**, en partie à cause de l'accélération de l'urbanisation. Les producteurs de subsistances rurales deviennent des consommateurs dans les villes, ce qui accroît la demande de produits qui étaient auparavant, saisonniers, comme, par exemple, le riz. Alors que dans les zones rurales le riz est consommé au moment de la récolte, dans les villes, il devient un produit de consommation quotidienne.

Nous appuyons les petits producteurs pour qu'ils puissent ajouter de la valeur à leur production, pour qu'ils gagnent de l'influence sur le marché et puissent créer de la richesse et des postes de travail dans la communauté. Nous visons la viabilité des petites entreprises rurales pour que leurs membres **puissent développer des moyens de vie dignes**.

Durant ces 18 mois, nous avons connu la **participation et implication d'un groupe exclusif de donateurs** d'Oxfam Intermón, qui, outre leur support économique en faveur du programme, ont apporté leur 'expertise' pour améliorer les résultats de ces entreprises qui changent des vies. Nous avons aussi reçu l'appui d'ESADE qui a offert des **consultations spécifiques pour les nouvelles affaires**.



Josep Ferrer,
Responsable du programme ECV

PROGRAMME ECV

Le présent rapport résume les 18 premiers mois du programme, et porte l'accent sur la première année des quatre entreprises appuyées à travers la première phase de financement. Cependant nous présentons aussi, à l'avance, la situation des quatre entreprises de la deuxième phase. Au total, nous appuyons actuellement **7 entreprises rurales**.

- **Première phase de financement** (du 1er octobre 2015 au 30 septembre 2016)
: Mauritanie – LA SIRÈNE ; Burkina Faso – GIP/RIZ ; Bolivie- ACUAPEZ ; Chaco Bolivien - MIEL GUARANI
- **Deuxième phase de financement** (depuis le 1er octobre 2016) : Paraguay – SAN PEDRO II ; Paraguay – VÍA FÉRREA ; Bolivie – TÓMALA ; Mauritanie – LA SIRÈNE (Cette dernière a été appuyée dans les deux phases)

La valeur ajoutée de cet appui consiste en l'accompagnement et l'assistance technique nécessaires pour que ces personnes entrepreneurs puissent consolider des affaires durables qui vont améliorer la vie des communautés de fournisseurs et celle des acheteurs.

Nous présentons ci-après, le budget total ECV de l'exercice correspondant à la première phase des entreprises (15/16) et du prochain exercice de la deuxième phase des entreprises (16/17).

Budget ECV	PREMIÈRE PHASE 15/16	DEUXIÈME PHASE 16/17
Assistance Technique	39.364 €	123.797 €
Coordination	31.303 €	33.000 €
Fond entreprise	188.548 €	288.009 €
Total	259.014 €	444.806 €
Pourcentage investissement direct dans les entreprises	88%	93%

PREMIÈRE PHASE, PREMIÈRE ANNÉE

BUDGET

Comme indiqué dans le tableau suivant, le budget total approuvé pour les quatre premières entreprises du programme Entreprises qui changent la Vie (ECV) est de 188.548€, avec un pourcentage d'exécution de plus de la moitié durant leur première année de fonctionnement, ce qui représente la moitié de la période totale (2 ans).

	Mauritanie LA SIRÈNE (1 ^a phase)	Burkina Faso GIP/RIZ	Bolivie ACUAPEZ	Chaco Bolivien MIEL GUARANI	TOTAL
Budget approuvé	15.000 €	49.988 €	62.879 €	60.681 €	188.548 €
Capital d'amorçage entreprises	15.000 €	15.492 €	32.800 €	30.969 €	94.261 €
Prêt entreprise	0 €	25.807 €	24.968 €	14.379 €	65.154 €
Projet social	0 €	8.689 €	1.780 €	15.333 €	25.802 €
Suivi	0 €	0 €	3.331 €	0 €	3.331 €
Pourcentage exécution	100%	58%	63%	35%	55%

Il faut indiquer que, jusqu'à présent, aucun prêt n'a été accordé, en raison d'un défaut formel¹ qui a été résolu en janvier, et nous attendons donc que, lors du premier trimestre 2017 les prêts en attentes soient finalement signés.

VENTES

Le montant des ventes des entreprises a été de 26.399 €. Ces ventes ont augmenté dans l'entreprise GIP/ RIZ de Burkina Faso et de l'entreprise MIEL GUARANI du Chaco Bolivien, durant le début de la campagne apicole (novembre-mars).

D'autre part, il faut expliquer que l'entreprise ACUAPEZ commencera à produire à partir de la mise en marche, dans les mois prochains, de la machine extrudeuse. Finalement, LA SIRÈNE de Mauritanie a connu des difficultés dans la deuxième moitié de l'année 2016, concrètement entre les mois de juillet et novembre, qui ne lui ont pas permis de fonctionner.

¹ Le processus défini par le programme établit qu'Oxfam Intermón va exercer le rôle de garant des prêts entre les entités locales et les entreprises. Cependant, jusqu'à présent, les procurations notariales des directeurs de pays ne couvraient pas cette possibilité, et il a donc fallu attendre l'amendement de ces procurations

Dans le tableau suivant, nous présentons les ventes de la première année, qui reflètent une marge brute très faible dans le cas de LA SIRÈNE et GIP/RIZ.

	Mauritanie LA SIRÈNE (1ère phase)	Burkina Faso GIP/RIZ	Bolivie ACUAPEZ	Chaco Bolivien MIEL GUARANI	TOTAL
Ventes durant période	11.134 €	9.558 €	-	5.708 €	26.399 €
Coûts des ventes	11.037 €	9.074 €	0	5.144 €	25.255 €
Marge brute	1%	5%	-	10%	
Coûts fixes	4.209 €	8.267 €	0	0	12.476 €
Résultat Période	-4.112 €	-7.783 €	0	564 €	-11.332 €

D'autre part, nous indiquons que le programme ECV a réussi à attirer des co-investissements externes, non prévus au départ, tant publics que privés, ce qui démontre la reconnaissance du potentiel des entreprises sélectionnées par le programme.

ENTREPRISE	CO-INVESTISSEUR	MONTANT
Burkina Faso - GIP/RIZ	BMZ (Ministère des Affaires Étrangères Allemand)	6.870 €
Bolivie- ACUAPEZ	Associés internes (APNI ²)	28.302 €
	Associés externes	14.151 €
Chaco Bolivien - MIEL GUARANI	Diputation Zaragoza au travers d'Oxfam Intermón	12.571 €
TOTAL		61.894 €

2 APNI : Association de Pisciculteurs du Nord Intégrés, associée majoritaire de l'entreprise

IMPACT SOCIAL

L'appui et l'accompagnement fourni à ces entreprises ont pour but de favoriser le changement social, c'est-à-dire, d'améliorer la vie des personnes entreprenantes, productrices, travailleuses, et par conséquent, des communautés.

Il est encore trop tôt pour pouvoir mesurer les résultats, mais il est évident que nous avons déjà perçu quelques premiers signes positifs.



9 personnes employées



519 personnes productrices
qui vendent aux entreprises

D'autre part, nous indiquons quelques résultats qualitatifs comme l'**intérêt croissant des femmes qui transforment le riz au Burkina Faso**, grâce à l'appui fourni à l'entreprise GIP/RIZ et l'**augmentation du nombre de personnes qui ont entrepris l'activité apicole dans le Chaco Bolivien** à travers l'appui donné à l'entreprise 'miel guarani'.

De même, nous pouvons souligner l'**autonomisation des femmes** comme leaders du changement, spécialement à travers l'identification de Magalí Camacho comme leader de l'entreprise 'miel guarani' dans le Chaco Bolivien, ainsi qu'à travers la sélection de deux femmes gérantes, dotées d'une bonne vision commerciale, dans l'entreprise LA SIRÈNE de Mauritanie, et à GIP/RIZ du Burkina Faso.

	Mauritanie LA SIRÈNE	Burkina Faso GIP/RIZ	Bolivie ACUAPEZ	Chaco Bolivien MIEL GUARANI	TOTAL
Paiements aux producteurs (achats)	3.559 €	9.279 €	0 €	6.036 €	18.874 €
Paiements de salaires aux employés	579 €	11.943 €	0 €	0 €	12.522 €
Nombre de producteurs/trices qui sont venu(e)s à l'entreprise	44	400	0	75	519
Nombre de personnes employées	2	3	0	4	9
Nombre de femmes dans des postes de responsabilité	2	2	0	0	4

UNE ANNÉE DES ENTREPRISES

DU 1er OCTOBRE 2015 AU 30 SEPTEMBRE 2016



Mauritanie

LA SIRÈNE

Professionnalisation d'une entreprise de transformation de produits de pêche

Burkina Faso

GIP-RIZ

Création d'une entreprise de distribution de riz

Bolivie

ACUAPEZ

Intégration verticale d'une entreprise de pisciculture

Chaco Bolivien

MIEL GUARANI

Création d'une entreprise de distribution de miel

LA SIRÈNE

FICHE DE L'ENTREPRISE

Entreprise : Centre LA SIRÈNE (Mauritanie).

Professionnalisation d'un centre de transformation de produits de pêche, géré exclusivement par des femmes à Nouakchott. Le centre a reçu l'appui d'Oxfam depuis sa création en 2010. L'objectif visé est de renforcer l'équipe et d'offrir sur le marché des produits présentant une plus haute valeur ajoutée, afin d'atteindre la viabilité économique.

Produit : Produits transformés du poisson : poisson séché et salé, poutargue et surimi.

Contexte : en dépit du fait que la Mauritanie possède une des côtes les plus riches en pêche au monde, elle est le pays le moins équipé pour la pêche artisanale. En outre, le gouvernement est en train de nationaliser le secteur pêcher, ce qui affecte les pêcheurs d'origine sénégalaise (l'origine des femmes qui s'occupent de la transformation de LA SIRÈNE), ce qui rend difficile l'obtention de licences et de sorties en mer.

Leadership : Comité de gestion formé par 6 femmes.

Marché : Nouakchott et le marché régional.

Investissement approuvé : 15.000 € **Pourcentage d'exécution** : 100 %



EN ATTENTE DES RÉSULTATS AVEC LES NOUVELLES TRAVAILLEUSES

Plusieurs recommandations ont été faites pour améliorer la production et les ventes de LA SIRÈNE. Durant cette première année, les travailleuses de transformation ont été formées pour produire des produits présentant une plus haute valeur ajoutée et para améliorer la gestion commerciale. En outre, une nouvelle gérante a été engagée, ainsi qu'une comptable et 10 jeunes travailleuses de transformation. Cependant, durant la période, aucune amélioration n'a été enregistrée en matière de quantité produite ou de vente.

Cette année, la situation des pêcheurs s'est aggravée, principalement en raison de la **pression du gouvernement en faveur de la nationalisation du secteur**. Cette mesure³ affecte les pêcheurs sénégalais et rend plus difficile l'obtention de licences et de sorties en mer. Les femmes qui s'occupent de la transformation sont directement affectées du fait qu'elles sont d'origine sénégalaise (ethnie wolof), et parce qu'elles achètent le produit à des pêcheurs sénégalais.

En raison de cette mesure gouvernementale, **la quantité de poisson sur le marché a diminué et son prix a augmenté**. Par conséquent, la vente du poisson frais est devenue plus rentable que sa transformation, et pour ce faire les femmes n'ont pas besoin d'accéder au centre de transformation de Nouakchott.

Cependant, ceci ne constitue pas la seule raison qui explique la faible productivité du centre. **En dépit du fait que, durant le premier trimestre, les ventes ont été très positives, durant le deuxième et troisième, elles ont été très faibles** pour deux raisons. En premier lieu, il nous faut tenir compte du fait que, durant le mois d'août, la pêche est interdite pour des raisons biologiques. En deuxième lieu, culturellement, les femmes doivent être présentes lors des événements sociaux de la communauté, ce qui a entravé leur présence au centre.

En matière d'organisation interne, nous soulignons l'incorporation de nouvelles travailleuses. Durant les premiers mois, le besoin d'incorporer des femmes plus jeunes au sein de l'équipe est devenu évident. En date d'aujourd'hui, **10 nouvelles travailleuses de transformation** ont été intégrées à l'équipe. Cette incorporation vise à améliorer la production et commercialisation du produit. En outre, durant le mois d'octobre, une gérante et une comptable ont été engagées.

³ La nouvelle, publiée dans le journal local CRIDEM, explique cette mesure gouvernementale : http://cridem.org/C_Info.php?article=693881

Ce besoin avait été identifié lors d'une visite réalisée par une conseillère sénior d'ESADE durant les premiers mois de notre appui à l'entreprise, qui conseilla d'incorporer des **produits transformés ayant une valeur ajoutée plus haute, comme la poutargue⁴ ou le surimi**, afin d'améliorer la marge d'exploitation. Jusque-là, le centre ne réalisait qu'une transformation élémentaire du poisson (séché et salé). Le défi que le Centre doit relever consiste à passer de la vente d'un produit à faible valeur ajoutée, mais établi sur un marché bien connu, à la production de nouveaux produits à plus haute valeur ajoutée, avec un marché potentiel intéressant, mais non connu.

D'autre part, il convient de souligner l'impact social de cet appui. L'augmentation du leadership des femmes dans l'entreprise a suscité une augmentation de leur pouvoir d'achat, qui, à son tour, leur a conféré une plus grande autonomie et reconnaissance dans leurs familles et communauté.

Cependant, le **projet se trouve actuellement dans une situation critique**, du fait qu'il réclame un changement du type de produit commercialisé et exige un suivi de près de l'activité durant les prochains mois. Face à cette situation, le défi actuel consiste à augmenter la production et commercialisation du poisson transformé, en incorporant des produits à plus haute valeur ajoutée.

ÉVOLUTION DE CHAQUE DOMAINE DURANT LA PREMIÈRE ANNÉE

Contexte ORANGE	Organisation interne ROUGE	Développement de l'entreprise ROUGE
---------------------------	--------------------------------------	---

Vert – en marche Orange – avec un certain retard Rouge – en retard Blanc - validation en attente

UNE NOUVELLE GÉRANTE

OUMOU DIOP : GÉRANTE DE LA SIRÈNE

La nouvelle gérante a rejoint l'entreprise en octobre 2016. Il s'agit d'une personne qui présente un profil commercial, avec une formation et de l'expérience en marketing et communication d'entreprise. Cette incorporation aidera à améliorer la commercialisation des produits à plus haute valeur ajoutée, en recherchant les points de vente intéressés dans la poutargue et le surimi.

⁴ Poutargue : comprend les œufs de certains poissons, salés et séchés (Wikipédia). De l'it. *bottarga* 'espèce de caviar', peut-être en raison de sa couleur, et du gr. ἄβροτάριχον *habrotárichon*, de ἄβρός *habrós* 'délicat' et τάριχον *tárichon* 'poisson ou viande en saumure'. (Real Academia de la Lengua Española).

GIP/RIZ

FICHE DE L'ENTREPRISE

Entreprise : groupement d'intérêt pour la promotion du riz "GIP/ RIZ" (GIP-Groupement d'intérêt Productif / RIZ)

Oxfam appuie la chaîne de valeur du riz depuis plus de cinq ans. L'entreprise dirigée par des femmes vaporise le riz local et le commercialise à travers divers points de vente d'Ouagadougou.

Produit : Riz vaporisé et riz blanc.

Contexte : au Burkina Faso, la population dépend chaque fois plus du riz importé. Pour faire face à cette dépendance et améliorer la capacité d'achat des producteurs locaux, Oxfam Intermón appuie les personnes productrices et transformatrices du riz.

Leadership : La présidente du groupement, Joséphine Rouamba Nandnaba.

Marché : Centrales d'achat d'Ouagadougou.

Investissement approuvé : 49.988 €

Pourcentage d'exécution : 58 %



Burkina Faso / novembre 2016 : Nouveaux matériel pour la communication et la mise en sac du riz.

FEMMES PRODUCTRICES ET DISTRIBUTRICES DU RIZ

Durant sa première année, l'entreprise, formée et dirigée principalement par des femmes employées dans la transformation et la production, a augmenté son volume de ventes. De même, l'entreprise de distribution a réussi à acheter d'un plus grand nombre de centres de production, et par conséquent, à produire un impact sur la vie d'un plus grand nombre de personnes employées dans la transformation du riz.

Durant les premiers 12 mois, il y a eu une **augmentation importante du marché**, qui se doit à plusieurs raisons. D'une part, l'appui à l'industrie rizicole locale a favorisé l'**apparition de nouvelles entreprises** sur le marché local. Ces nouveaux concurrents sont dirigés principalement par des hommes/femmes d'affaires. Sur ce marché croissant, **GIP/RIZ est la seule entreprise dont les femmes employées dans la production sont les propriétaires**. D'autre part, la migration de la population rurale aux villes a permis une **augmentation de la demande de riz**, car c'est dans les villes que ce produit est le plus fréquemment consommé.

Durant cette première année, la coopérative GIP/RIZ a **augmenté** d'un à douze **le nombre de centres producteurs** qui lui fournissent le riz, ce qui a augmenté **le volume d'achat et donc l'impact social** de l'entreprise sur un plus grand nombre de travailleurs de production et transformation.

Au niveau de l'**organisation interne**, un certain nombre d'activités visant l'amélioration des résultats ont été déployées. En dépit du fait que, durant les premiers six mois, les ventes n'ont pas été importantes, le volume s'est développé, surtout durant le mois d'octobre 2016. Cette montée a été due à **la formation de l'équipe en matière commerciale** et à une **réorganisation interne** qui a inclus l'engagement d'une gérante et une vendeuse, et la location d'un local dans la capitale.

De même, pour augmenter les ventes, l'entreprise a **commencé à commercialiser du riz blanc transformé** local, outre le riz vaporisé, déjà produit et vendu.

D'autre part, un canal de vente présentant un plus haut potentiel a été identifié. Il s'agit des **centrales d'achat collectifs** des travailleurs de grandes entreprises, dénommées "mutuelles".

En raison du temps nécessaire pour améliorer les ventes, la **demande du prêt** prévue précisément pour la commercialisation, **a été retardée**. Ce qui fait que les fonds prévus comme prêt de la subvention ont été absorbés (suite à l'approbation du Conseil de l'ECV).

Les femmes productrices ont appris et compris l'importance de produire du riz de meilleure qualité, c'est à dire, propre et bien étiqueté. Par conséquent, maintenant, les productrices sont mieux préparées pour commercialiser leurs produits.

Actuellement, les principaux défis sont : le besoin de **consolider les ventes** et le début d'une réflexion **sur le futur de la distributrice**, comme par exemple, l'inclusion d'autres produits.

ÉVOLUTION DE CHAQUE DOMAINE DURANT LA PREMIÈRE ANNÉE



Vert – en marche Orange – avec un certain retard Rouge – en retard Blanc - validation en attente

UNE NOUVELLE LEADER DANS L'ÉQUIPE



MARIE YANOGO LUCIENNE, GESTIONNAIRE

“L'ECV nous aide à commercialiser notre produit, à assurer la promotion de notre riz. Le programme peut nous aider à sortir de la pauvreté”

ACUAPEZ

FICHE DE L'ENTREPRISE

Entreprise : ACUAPEZ société à responsabilité limitée (S.R.L).

Entreprise de fabrication d'aliment équilibré (aliments pour animaux) pour poissons au vu d'assurer la qualité et disponibilité de cet aliment de base dans la région de Santa Cruz de la Sierra, Bolivie.

Produit : Aliment équilibré pour poissons (aliments pour animaux).

Contexte : Le projet d'ACUAPEZ surgit au sein d'un groupe de pisciculteurs, qui produisaient déjà du pacu- un poisson tropical- avec beaucoup de succès. Cependant, ils avaient trouvé des difficultés pour accéder à un aliment de qualité pour poissons. Ce besoin, ainsi que la motivation de créer leur propre entreprise, les mena à se présenter comme entreprise ECV.

Leadership : Sonia Lopez, présidente.

Marchés : éleveurs de poissons (pacu) situés à Yapacaní.

Investissement approuvé : 62.879 €

Pourcentage d'exécution : 63%



Bolivie / octobre 2016 : Visite des consultants d'ESADE à l'entreprise ACUAPEZ.

ENTREPRENEURS DANS UN MARCHÉ EN PLEINE CROISSANCE

L'entreprise ACUAPEZ commencera à produire les aliments pour poissons entre les mois de mars et avril 2017. Durant la première année, ils ont acheté la machine extrudeuse pour produire l'aliment pour animaux et ils ont avancé dans la mise en marche de la ligne de production. En outre, l'équipe de producteurs adoptera un modèle de gestion qui impliquera davantage la communauté.

Durant cette première année, **le secteur pêcher et pisciculteur traverse une période de croissance importante** avec l'apparition de nouvelles entreprises ou fermes piscicoles dans toute la zone, de là le très important besoin d'aliments pour poissons qu'ACUAPEZ est prête à produire pour le marché local. L'entreprise, appuyée par le programme ECV, vise à assurer l'approvisionnement et la qualité de cet aliment équilibré, et elle le fera en achetant les excédents de sorgho, maïs et autres céréales locales.

Durant ces mois, le groupe d'entrepreneurs d'ACUAPEZ a **reformulé le plan d'affaires initial**. En principe, ils approuvèrent un budget qui ne présentait pas l'investissement réel nécessaire pour l'achat de la machine extrudeuse. Ce nouveau plan d'affaires a été révisé et approuvé par le conseil d'ECV.

À cet égard, il faut remarquer que cette augmentation du budget a été **financée grâce aux apports personnels des producteurs et à leur capacité à attirer de nouveaux investisseurs**. La reformulation n'a pas augmenté le budget demandé au programme, mais elle a consommé le total de la subvention approuvée. Le prêt sera demandé durant les prochains mois pour commercialiser l'aliment équilibré que la machine extrudeuse produira.

En relation aux prévisions, **il y a eu un retard dans la construction de la ligne de production** en relation à la prévision initiale. La cause, outre cette reformulation, a été l'incapacité professionnelle du constructeur local à qui ils avaient tout d'abord fait confiance.

Au niveau social, il faut remarquer la **grande implication des membres de l'équipe**, qui, après avoir identifié le besoin d'augmenter le budget, ont apporté leurs propres ressources, **ainsi que leur capacité à attirer de nouveaux investisseurs**.

En octobre 2016, une équipe de consultants sénior d'ESADE a visité l'entreprise pour assurer un suivi de près nécessaire. **Cette étude a confirmé l'importance de cette activité commerciale et a identifié comme point à améliorer l'établissement d'un modèle de gestion plus participative.**

Par conséquent, selon la recommandation réalisée par les consultants, le défi de l'entreprise est l'**adoption d'un modèle de gestion participative**, pour remplacer un modèle de direction centralisé, jusqu'alors, et dépendant exclusivement d'une seule personne. Pour ce faire, des commissions de travail ont déjà été créées et elles ont fait avancer l'entreprise vers un modèle qui permet qu'elle appartienne plus à tous/toutes.

ÉVOLUTION DE CHAQUE DOMAINE DURANT LA PREMIÈRE ANNÉE

Contexte VERT	Développement de l'entreprise ORANGE	Impact social VERT
-------------------------	--	------------------------------

Vert – en marche Orange – avec un certain retard Rouge – en retard Blanc - validation en attente



Bolivie : Réunion de l'équipe de travail de l'entreprise ACUAPEZ

MIEL GUARANI

FICHE DE L'ENTREPRISE

Entreprise : MIEL GUARANI (Chaco Bolivien)

Entreprise établie dans la région du Chaco Bolivien, dirigée par une entrepreneuse indigène guarani. L'objectif est de commercialiser le MIEL GUARANI des producteurs indigènes, en créant une marque de qualité.

Produit : Miel en vrac, miel emballé et fractionné.

Contexte : Le Chaco guarani est une des zones plus pauvres de Bolivie et pâti des épisodes de sécheresse fréquents. Les familles Guarani produisent principalement du maïs. L'objectif de cet appui est de diversifier la source de revenus des familles indigènes à travers la commercialisation du miel local.

Leadership : Magalí Camacho, leader de l'entreprise, expérimentée en miels variétaux guaranis Ma et Ma.

Marché : grandes villes, La Paz, Santa Cruz et autres capitales de province.

Investissement approuvé : 60.480 €

Pourcentage d'exécution : 35 %



Chaco Bolivien : miels variétaux de Ma et Ma

UNE LEADER EXPÉRIMENTÉE POUR BIEN POSITIONNER LA MARQUE

Le projet “miel Chaco” a été réorienté. Le programme a identifié une entrepreneuse expérimentée en matière de commercialisation du miel pour positionner la marque MIEL GUARANI produite par des apiculteurs locaux. Les producteurs indigènes seront formés pour développer des miels variétaux de qualité.

En 2016, la **production de miel a acquis un intérêt nouveau** dans la zone, fruit du travail réalisé par l'ECV durant l'année antérieure pour appuyer la production de miel, qui, à son tour, a poussé les familles à augmenter leur production pour la vendre aussi à l'entreprise publique PROMIEL.

Quoique la proposition initiale avait été d'appuyer seulement trois des associations productrices de miel, l'équipe ECV décida ensuite de la réorienter en raison de la faible capacité de production de ces associations et des difficultés de coordination entre elles. **L'ECV appuiera la commercialisation du miel dans une micro entreprise locale déjà existante, dirigée par une femme entrepreneuse** experte en miels variétaux. Il s'agit d'une entreprise appelée Ma et Ma qui commercialise déjà du 'miel guarani' de qualité.

Cette nouvelle alliance commerciale avec Ma et Ma achètera le miel aux producteurs locaux et leur **fournira des conseils et son assistance technique** pour la production de miels variétaux de qualité.

En outre, l'entreprise **créera et positionnera la marque 'miel guarani'**. Cette marque, sera une indication de qualité, et, en plus, elle appartiendra aux associations, ce qui fait qu'au futur, ces producteurs locaux pourront commercialiser le miel sous cette marque.

Le prêt demandé et une partie de la subvention seront utilisés pour l'achat d'un véhicule qui permettra à la nouvelle entreprise de transporter le produit.

Il convient aussi de souligner que, durant cette dernière année, une structure plus simple a été adoptée avec deux personnes de la communauté chargées de fournir l'appui technique aux associations et de coordonner les ventes (production, collecte et vente).

Ma et Ma **augmentera progressivement son volume de ventes**, et surtout, la capacité organisationnelle interne de l'entreprise. L'alliance commerciale garantit l'achat du miel aux producteurs guaranis.

D'autre part, il convient de remarquer l'impact social représenté par l'autonomisation d'une femme au rang de leader de la nouvelle alliance indigène.

Finalement, il nous faut indiquer que le principal défi de la nouvelle alliance est de créer et **positionner le produit 'MIEL GUARANI'**.

ÉVOLUTION DE CHAQUE DOMAINE DURANT LA PREMIÈRE ANNÉE

Contexte ORANGE	Développement de l'entreprise ORANGE	Impact social VERT
---------------------------	--	------------------------------

Vert – en marche Orange – avec un certain retard Rouge – en retard Blanc - validation en attente

UNE NOUVELLE LEADER DANS L'ÉQUIPE



MAGALÍ CAMACHO, LA NOUVELLE LEADER

Elle est une entrepreneuse, leader de l'entreprise Ma et Ma qui commercialise déjà du miel local de qualité. Elle a de l'expérience professionnelle dans la zone du Chaco et sait reconnaître les propriétés et caractéristiques spéciales du miel produit dans la zone : "Le produit a eu beaucoup de succès de par sa qualité et sa manipulation de manière différenciée", nous explique-t-elle.

DEUXIÈME PHASE : PREMIÈRES ÉTAPES

Paraguay	Paraguay	Bolivie
SAN PEDRO II	VÍA FERREA	TOMALA
Horticulture et produits laitiers	Services agricoles	Miel et sous-produits

Le 12 juillet 2016, le conseil du programme ECV a décidé d'approuver quatre plans d'affaires qui sont appuyés depuis octobre 2016. La quatrième activité d'affaires est la deuxième phase du centre de pêche LA SIRÈNE en Mauritanie.

Les trois nouvelles propositions ont été sélectionnées en raison de leur valeur entrepreneuriale, de leur autonomie, et donc, de la grande probabilité de leur durabilité.

	Paraguay SAN PEDRO II	Paraguay VIA FÉRREA	Bolivie TOMALA	Mauritanie LA SIRÈNE (2 ^a phase)
Budget approuvé	75.067 €	69.750 €	113.407 €	54.057 €
Capital d'amorçage entreprises	31.967 €	29.821 €	44.154 €	22.404 €
Prêt entreprise	26.500 €	16.613 €	32.148 €	6.439 €
Projet social	9.100 €	15.816 €	32.105 €	25.214 €
Suivi	7.500 €	7.500 €	5.000 €	0 €

PARAGUAY-SAN PEDRO II

L'Association SAN PEDRO II est productrice et distributrice stable de produits horticoles et de fromage, avec le poivron ("locote" au Paraguay) comme produit clé. Ce groupe de producteurs locaux présente un haut niveau de développement, mais aussi des difficultés pour transporter la récolte à d'autres points de vente autres que les marchés de consommation directe. Avant l'appui de l'ECV, ses résultats dépendaient des ventes réalisées sur ce seul marché.

L'appui fourni leur permettra de vendre la production à un prix plus haut et stable, du fait qu'ils vont pouvoir transporter les produits à un plus grand nombre de points de vente. Pour ce faire, ils ont acheté un camion.

Le projet a débuté en octobre. Durant cette période, un gérant a été engagé et un processus interne a été mis en place au vu de connaître la capacité de production de chaque agriculteur. De même, en janvier 2017, le prêt a été signé, ce qui leur permettra d'acheter, au mois de février, le véhicule dont ils ont besoin pour améliorer la commercialisation des légumes et du fromage.



Paraguay / février 2017 : le nouveau camion qui leur permettra de couvrir un nombre plus élevé de points de vente.

PARAGUAY-VÍA FÉRREA

Vía Férrea est une coopérative dirigée par des jeunes et composée par des petites entreprises. Elle soutient les producteurs locaux en leur offrant des services agricoles de qualité qui n'existaient pas dans la zone : services vétérinaires, élaboration d'aliments pour animaux, fournitures agricoles et vétérinaires et menuiserie fermière.

Durant ces premiers mois, grâce à cet appui, ils ont pu réparer deux voitures qui étaient en panne depuis longtemps, ce qui leur a permis d'augmenter considérablement le nombre de personnes desservies.

En outre, ils sont en train d'améliorer la gestion interne au moyen d'un nouveau gérant.

BOLIVIE-TÓMALA

Tómala est une entreprise dirigée par un couple qui s'est occupé depuis longtemps de la production et commercialisation du miel dans la zone des Yungas en Bolivie. L'objectif de l'entreprise est d'acheter le miel de 180 petits producteurs de la zone pour leur permettre d'augmenter et diversifier leurs revenus.

Les producteurs locaux dépendent énormément du marché international du café. L'objectif visé par la commercialisation locale du miel est de diversifier leurs revenus afin de les rendre plus stables et éviter qu'ils ne dépendent si fortement d'un marché international aussi variable que celui du café. En fait, de nos jours, la Bolivie achète du miel d'autres pays pour la consommation locale. Il s'agit donc d'un marché qui présente un haut potentiel de croissance.

Le projet a débuté en septembre, et durant les deux premiers mois déjà, il a permis d'atteindre la collecte d'environ 2.400 kg de miel, ce qui représente 87 % de l'objectif de l'entreprise pour la première année.

En relation à l'organisation interne, il y a eu l'engagement d'une gérante, et l'aide nécessaire pour élaborer une structure interne, ainsi que la gestion du prêt à travers l'appui de consultants locaux et internationaux.





PLUS D'INFORMATION AU SUJET D'ECV

QUI NOUS SOMMES

Le programme est formé par une **équipe d'Oxfam Intermón spécialisée en matière d'appui à des entreprises rurales**. Elle accumule une grande expérience et se bénéficie du soutien d'**un groupe de donateurs très impliqués dans l'élection, sélection et suivi des entreprises qui vont changer des vies**.

Le **conseil**, formé par les donateurs, est l'organe de gouvernement qui fournit l'orientation et la supervision financière et conçoit la stratégie à long terme du programme. Il prend les décisions fondées sur des activités d'affaires spécifiques.

Le **comité d'investissement**, formé par des analystes externes, examine tous les nouveaux investissements potentiels, évalue le risque et le rendement de chaque proposition et offre au conseil des recommandations dûment méditées. Pour les entreprises approuvées par le programme, le comité aide la direction à superviser et améliorer la viabilité des entreprises du portefeuille.

L'équipe de programme : elle est formée par un coordinateur général et deux coordinateurs régionaux en Afrique et en Amérique Latine, spécialisés en relation à la Bolivie et au Burkina Faso. L'équipe administre quotidiennement le programme et le portefeuille d'investissements, et reçoit l'appui de conseillers spécialisés et du personnel du pays.

Le **personnel local d'Oxfam** sur le terrain identifie des opportunités et maintient un contact hebdomadaire avec les entreprises.

Conseillers d'Oxfam. Toutes les entreprises se bénéficient de l'appui du personnel spécialisé international et régional, et traitent des thèmes comme le développement entrepreneurial, les risques environnementaux et l'égalité de genre. Ils contribuent aussi aux processus de supervision et évaluation.

Un conseiller d'entreprise est affecté à chaque entreprise, en fonction de ses besoins. Oxfam travaille tant avec des experts locaux qu'avec des écoles d'affaires comme ESADE, qui fournit des conseillers d'entreprise expérimentés.

Dans chaque pays, Oxfam travaille avec des **associés locaux** qui offrent des conseils technique et agricoles et commerciaux aux entreprises et aux agriculteurs.

Chaque **entreprise** est dirigée par un gérant qui reçoit l'appui de personnel spécialisé en marketing, production, finances et autres domaines clé pour le secteur. Le gérant présente ses rapports au conseil de l'entreprise, qui, dans le cas d'une coopérative, sera formée principalement par des agriculteurs locaux.

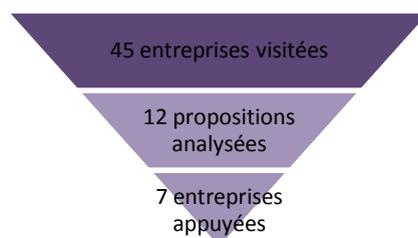
Les producteurs reçoivent l'appui du programme à travers l'entreprise et les coopératives ; par exemple, au moyen de conseils et de formation en matière de techniques agricoles, ou encore de petits prêts. Oxfam offre aussi, directement ou à travers ses associés locaux, une formation en égalité de genre et autonomisation, pour assurer que les bénéfices sociaux et économiques aillent de pair.



COMMENT NOUS LE FAISONS

ECV recherche des entreprises qui ont le potentiel de créer des changements dans la vie des producteurs et de leurs communautés dans les zones rurales de Bolivie, Paraguay, Burkina Faso et Mauritanie. Pour ce faire, elle recueille et analyse les propositions d'affaires et sélectionne, avec les donateurs, les projets entrepreneuriaux que s'adaptent le mieux au profil d'une "entreprise qui va changer des vies".

Durant cette période, nous avons connu 45 entreprises, analysé 12 propositions d'affaires et actuellement, nous sommes en train de prêter notre appui à 7 entreprises.





QUELS SONT NOS APPUIS ?

ECV a réalisé une alliance globale avec **ESADE** (ESADE-ALUMNI et SUD-Servicio Universitario para el Desarrollo « *Service Universitaire pour le développement* ») afin de pouvoir offrir une assistance technique. Nous avons réalisé deux services de consultation. D'une part, le cabinet-conseil Eliane Guiu, a réalisé une visite au Burkina Faso en avril 2016, afin de former les équipes Oxfam et les entreprises du programme sur l'élaboration et mise en marche de stratégies de marché. D'autre part, les consultants Merche de la Hériz et Josep Solans ont appuyé de façon volontaire deux entreprises Boliviennes durant le mois d'octobre 2016 : TOMALA et ACUAPEZ.

En Bolivie, ECV collabore avec un allié financier <http://www.cidre.org.bo/> qui facilitera l'accès aux prêts aux entreprises du programme.

Au Paraguay, le programme est appuyé par la pépinière d'entreprises Lansol, <http://www.incubadoralansol.org/>, qui offre son assistance technique et de suivi aux entreprises du programme. Le prêt pour le programme du Paraguay est négocié avec le Crédito Agrícola de Habilitación (<http://www.cah.gov.py/>) qui est une banque publique dévouée à l'appui à l'agriculture.

Au Burkina Faso, le programme reçoit l'appui de la "Maison de l'Entreprise" (<https://www.me.bf/>) pour offrir de l'assistance technique et des formations aux entreprises du programme. Ecobank (<https://www.ecobank.com/personal-banking>) est une banque panafricaine qui agit en tant qu'associée financière du programme.

En Mauritanie, l'associé financier est l'Institution Microfinancière Djikké.



PROCHAINES ÉTAPES

AMÉLIORATIONS INTERNES

Pour le prochain exercice, nous avons décidé de **maintenir un appel ouvert** durant toute l'année pour faciliter la tâche de préparation de propositions.

Une nouvelle **catégorie "Pré-ECV"** a été créée pour permettre d'incorporer des groupes présentant des idées d'affaires à grand potentiel, mais dépourvues de l'expérience suffisante pour entrer dans le programme. Pour ces entreprises, nous prévoyons un financement plus réduit et un suivi de l'évolution à court terme.

EXPANSION GÉOGRAPHIQUE

Le programme est en train d'étudier la possibilité d'**incorporer le Sénégal** à la liste des pays visés, pour favoriser le nombre d'entreprises africaine participant au programme.

SUIVI ET ÉVALUATION

En 2018, les premières entreprises auront été 2 ans et demi dans l'ECV et c'est donc le moment de pouvoir réaliser **une première réflexion visant à améliorer le programme**. Nonobstant, nous devons réaliser avant tout une première **analyse externe** du programme en Bolivie et au Paraguay, qui doit nous servir d'intrant.

En outre, **nous allons renforcer les processus de suivi et de mesure de l'impact social** de ces activités d'affaires pour savoir jusqu'à quel point l'ECV a réellement changé la vie de ces personnes.