



# **Manuel de professionnalisation des activités des PME-PMI exportatrices détenues par des femmes**

**DECEMBRE 2020**

**Cette publication a bénéficié de l'appui technique et financier de :**



## SOMMAIRE

### LISTE DE TABLEAUX ET DIAGRAMMES

### SIGLES ET ABREVIATIONS

### INTRODUCTION

Contexte.....	05
Contexte de mutation au niveau régional.....	05
Objectifs du Manuel.....	08
<b>CHAPITRE 1 : CARTOGRAPHIE DU SECTEUR INFORMEL AU SENEGAL.....</b>	<b>10</b>
<b>Section 1 : Vue d'ensemble.....</b>	<b>11</b>
<b>Section 2 : Les femmes dans le secteur informel.....</b>	<b>11</b>
<b>Section 3 : Le formel contre l'informel.....</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE 2 : LE PROCESSUS DE LA FORMALISATION DES ACTIVITES DU COMMERCE INFORMEL AU SENEGAL.....</b>	<b>16</b>
<b>Section 1: Pourquoi se formaliser ?.....</b>	<b>17</b>
<b>Section 2: Les différentes phases de la formalisation.....</b>	<b>18</b>
<b>Section 3: Le dispositif organisationnel à mettre en place.....</b>	<b>18</b>
<b>Section 4: Le processus de professionnalisation des activités du commerce informel.....</b>	<b>18</b>
<b>CHAPITRE 3: PLAN D'ACTION D'ACCOMPAGNEMENT.....</b>	<b>40</b>
<b>Section 1 : Accompagner les PME dans la production comme dans l'identification de nouvelles opportunités d'affaires dans les marchés nationaux, régionaux et internationaux.....</b>	<b>40</b>
<b>Section 2 : Identifier des partenaires potentiels connectés avec des acheteurs au niveau international.....</b>	<b>41</b>
<b>Section 3 : Former/informer les producteurs et transformateurs sur les conditions de mise en marché des produits.....</b>	<b>41</b>
<b>Section 4 : Créer un label de qualité certifié ISO, GLOBAL CAP pour s'assurer du bon conditionnement des produits en vue de leur mise en marché et faciliter leur exportation.....</b>	<b>41</b>
<b>CHAPITRE 4 : La bonne gouvernance est un long cheminement, et plus tôt les PME commenceront à adopter de bonnes pratiques, plus elles en tireront de bénéfices au fil de leur parcours</b>	
<b>Section 1 : le renforcement technique</b>	
<b>Section 2 : le renforcement organisationnel</b>	

## **ANNEXES**

### **LISTE DES ENCADRES ; SCHEMAS ET DIAGRAMMES**

ENCADRE 1 : obstacles et contraintes majeurs au commerce justifiant la professionnalisation

ENCADRE 2 : définitions et précisions terminologiques du secteur informel

ENCADRE 3 : place du secteur informel dans les économies africaines

ENCADRE 4 : attributs et avantages d'une association des commerçants.

ENCADRE 5 : l'essentiel sur une norme

ENCADRE 6 : différence entre norme, règlement et standard

SCHEMA 1 : activités et acteurs du commerce informel au Sénégal

SCHEMA 2 : processus de professionnalisation des activités du commerce informel

CARTE 1 : cartographie des entreprises au Sénégal

DIAGRAMME 1 : répartition des entreprises du secteur formel et informel selon leur tranche d'âge

## SIGLES ET ABREVIATIONS

ADEPME	Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
ARM	Agence de Régulation des Marchés
ASEPEX	Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations
BAD	Banque Africaine de Développement
BMN	Bureau de Mise à Niveau
BNDE	Banque Nationale de Développement Economique
BNSTPS	Bourse Nationale de Sous-traitance et de partenariat du Sénégal
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
CICES	Centre International pour le Commerce Extérieur du Sénégal
CTRS	Comités Techniques Régionaux de Suivi
DPME	Direction des Petites et Moyennes Entreprises
FONGIP	Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires
FONSIS	Fonds Souverain d'Investissements Stratégique
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GPF	Groupement de Promotion Féminine
IMF	Institution de Micro Finance
IPM	Institut de Prévoyance Maladie
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PSE	Plan Sénégal Emergent
PSP	Pôles Sectoriels Prioritaires
PTF	Partenaire Technique et Financier
SFD	Systèmes Financiers Décentralisés
TPS	Trade Point Sénégal
UNMOCIR	Unité Nationale de Mise en Œuvre du Programme Cadre Intégré Renforcé

## INTRODUCTION

### ❖ Contexte

Le Sénégal a adopté une nouvelle stratégie de développement pour accélérer sa marche vers l'émergence. Cette stratégie dénommée Plan Sénégal Emergent (PSE) constitue le référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme. Il repose sur trois axes dont celui de la « transformation structurelle de l'économie » à travers la consolidation des moteurs actuels de la croissance et le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à forte capacité d'exportation et d'attraction d'investissements.

Dans cet objectif de transformation structurelle de l'économie sénégalaise, le secteur informel qui est un concentré de potentialités joue un rôle de premier plan. Et pour cause, il assure l'animation économique à plus de 90 %.

De plus, ce secteur est très actif dans les exportations. Le développement des exportations constitue l'un des piliers du PSE qui s'est fixé comme objectif de multiplier les exportations par tête par 2,5 à l'horizon 2023<sup>1</sup>. L'essentiel des exportations en dehors des hydrocarbures et des mines est le fait des PME<sup>2</sup>.

On note par aussi que la PME sénégalaise, qu'elle soit formelle ou informelle, joue un rôle important en matière d'apprentissage et de formation tant technique et managériale que de formation de l'esprit d'entreprise.

C'est pourquoi, il est important de renforcer les capacités des acteurs pour leur permettre de développer leurs activités et de contribuer davantage à la création de richesses et d'emplois et de génération de croissance et de compétitivité.

S'agissant du secteur informel à proprement parlé, sa mise sur orbite en tant que secteur stratégique de développement économique, nécessite la mise en place d'un dispositif d'encadrement efficace et des moyens financiers conséquents destinés aux artisans, aux marchands ambulants, aux groupements de producteurs transformateurs de produits locaux, aux porteurs de projets de micro-industrie.

### ❖ Un contexte de mutation au niveau régional :

Le couple UEMOA/CEDEAO est en pleine mutation et depuis 2007, il s'est engagé dans un processus d'intégration volontariste avec des résultats concrets que sont le TEC harmonisé pour protéger entre autres la production locale, le schéma de libéralisation des échanges en vue de lever les goulots d'étranglement qui plombent le commerce intra-africain et les différentes politiques sectorielles (ECOWAP, PICAQ, PCD, ...). La pression de la signature des APE avait permis à la région Afrique de l'Ouest de travailler à améliorer son commerce intracommunautaire et à s'acheminer vers un marché commun. Cette ambition s'élargit au niveau continental et là aussi les efforts de création d'une Union douanière puis d'un marché commun a poussé l'UA a initié une intégration graduelle au niveau des CER avant d'aboutir aujourd'hui à la création et l'entrée en vigueur d'une zone de libre-échange continentale [Africaine \(ZLECAF\)](#).

La ZLECAF qui vient s'adjoindre aux différents accords commerciaux régionaux (ACR) permettra à toute l'Afrique de trouver une réponse à la complexité du système multilatérale.

---

<sup>1</sup>Depuis la mise en œuvre du PSE, le secteur des exportations connaît un certain dynamisme et présente des opportunités réelles. Entre 2014-2018, les exportations de biens et de services représentent plus de 28 % du PIB contre 26% sur la période 2009-2013. Les exportations ont connu une forte progression ces dernières années avec un taux de 9% en moyenne de 2014 à 2018, ce qui représente une évolution significative par rapport à la période 2009 – 2013 (7%).

<sup>2</sup>En 2012, 5,3% des PME enquêtées ont un chiffre d'affaires à l'exportation de 100,3 milliards de FCFA sur un total de 1 114,3 milliards de FCFA

Ces différents espaces qui constituent des marchés d'exportations sont tout à fait ouverts pour les produits sénégalais. Il faudrait ajouter à ces éléments de contexte les différentes préférences accordées au Sénégal dans les cadres multilatéraux et bilatéraux.

Pour rappel, l'Etat du Sénégal a toujours cherché le meilleur moyen de promouvoir les exportations sénégalaises. A cet effet, plusieurs réflexions portant, entre autres, sur le programme intégré de promotion des exportations du Sénégal (symposium national du 20 au 22 janvier 1976), le programme coordonné de promotion des exportations (les conseils interministériels des 2 juillet 1979 et 5 décembre 1983), la relance des exportations lors d'un séminaire en 1992, ont été menées.

Ces différentes réflexions ont abouti à la STRADEX (stratégie de développement des exportations) au début des années 2000.

#### ❖ **La PME au cœur des stratégies de pénétration des marchés ;**

Ce contexte national, régional et international doit être intégré dans toutes les approches d'accompagnement de la PME sénégalaise.

Il est donc nécessaire de mettre à niveau les entreprises et de les préparer à la concurrence au niveau régional et international.

La professionnalisation des entreprises du secteur informel devient alors un impératif.

#### ❖ **Pourquoi professionnaliser les activités du commerce informel ?**

La plupart des experts et décideurs qui s'intéressent au secteur informel proclament a priori que son besoin premier est celui de se « formaliser ». On cherche alors les moyens d'aider ou d'inciter à cette formalisation. Pourtant l'expérience montre que les acteurs de ce secteur, en dehors de toute intervention externe, lorsqu'ils atteignent une certaine taille et ont des ambitions de croissance, choisissent eux-mêmes de se formaliser. L'expérience montre également que les mesures incitatives prises par l'Etat sont rapidement perçues par les acteurs comme des manœuvres destinées à les fiscaliser. Ils finissent par s'en détourner à l'image du sort réservé aux Centres de Gestion Agréés et aux Villages Artisanaux.

Il est écarté toute approche du secteur mettant trop l'accent sur la formalisation. C'est une approche négative, de mépris relevant d'une lecture erronée de son rôle et dont souvent la seule motivation est la fiscalisation et l'alimentation de données statistiques.

Par ailleurs, il faut adopter une approche positive qui se décline selon les axes stratégiques ci-après :

- Approche participative dans l'élaboration des programmes, leur mise en œuvre et leur suivi et évaluation ;
- Dialogue permanent avec les acteurs ;
- Allègement de la réglementation dont l'excès tue l'initiative ;
- Renforcement des capacités techniques surtout marketing, financières et managériales des acteurs ;
- Aménagement des sites d'installation et d'exposition dans tous les espace de commerce (grandes surfaces, hôtels, etc...) pour garder la proximité entre les acteurs et leurs clients ;
- Multiplier et renforcer les centres de formation aux métiers, les lycées techniques, et les Universités;

- Introduire dans les programmes scolaires, des filières correspondant aux métiers du secteur informel pour que dans ces professions apparaissent des ouvriers qualifiés, des techniciens supérieurs et des Ingénieurs.
- Favoriser l'installation en privé d'aides-comptables, d'assistants administratifs et fiscaux, qui feront de l'assistance à la tenue de comptabilité et d'administration;
- Instaurer des incitations (prime, prix,) à la formalisation.

Le secteur informel se formalisera de lui-même sans qu'on l'y oblige, si des incitations appropriées sont mises en place.

Il faut donc une nouvelle approche communicationnelle insistant sur la présentation des objectifs de la professionnalisation et ses avantages pour les acteurs de l'informel afin de les amener à la formalisation.

Le but de la professionnalisation des activités du commerce informel est de renforcer les capacités des femmes pour une amélioration de la qualité des produits et une meilleure commercialisation des biens produits et/ou commercialisés et d'améliorer la compétitivité de la production nationale à laquelle elles contribuent largement.

Professionnaliser les activités du commerce informel, au-delà du concept, devrait donc permettre (1) de renforcer les capacités des acteurs économiques notamment des femmes dans les échanges commerciaux ; (2) d'accroître les échanges commerciaux sur les marchés locaux et régionaux ; et (3) d'accroître quantitativement et qualitativement l'offre des produits locaux et la facilitation de leur écoulement.

#### **Encadré 1 : Obstacles et contraintes majeurs au commerce justifiant la professionnalisation**

La faible organisation des acteurs économiques au sein des chaînes de valeurs ;

Le fort taux d'analphabétisme et de scolarisation des acteurs du secteur informel ;

La méconnaissance des textes qui régissent le commerce transfrontalier et des exigences du marché (volumes, normes d'hygiène et de qualité) ;

Le faible niveau d'organisation et d'équipements des acteurs découlant d'une faible capacité d'investissements ne permettant pas de profiter des opportunités de marché existant ;

Les difficultés d'accès au financement adapté ;

L'inexistence d'actions collectives pour la vente des produits, ce qui ne permet pas d'avoir un pouvoir de négociation dans les transactions commerciales ;

L'absence d'infrastructures telles que des magasins de stockage groupé pour mieux gérer les stocks en fonction des opportunités de marché ;

Etc.

*Source : Résultats des travaux de terrain de la mission*

### ❖ Objectifs du manuel

L'objectif visé à travers le présent manuel est d'élaborer un processus de professionnalisation des activités du commerce informel exercé principalement par les femmes.

### ❖ A qui est destiné ce manuel ?

Il intéresse aussi bien les acteurs étatiques que les acteurs non étatiques.

- Les acteurs étatiques que sont l'État, ses départements ministériels, les directions techniques et les autorités locales (gouvernorat, préfecture et leurs services), acteurs à part entière des processus de formulation, de mise en œuvre et de suivi des politiques commerciales pour initier, formuler et accompagner les réformes nécessaires en lien avec l'objet du manuel ;
- Les acteurs non étatiques que sont les femmes commerçantes et productrices dans le secteur informel notamment, les gestionnaires de micro, petites et moyennes entreprises sans réelles capacités de management et qui ont besoin de soutien technique pour mieux comprendre les enjeux et optimiser leurs offres commerciales tant à l'intérieur que vis-à-vis de l'extérieur ;
- Il intéresse plus particulièrement le secteur informel de production fait d'unités de production gérées par des individus dont l'activité peut être plus rentable avec un minimum d'organisation formelle, mais qui demeurent dans l'informel pour plusieurs raisons dont les principales sont : l'insuffisance des moyens financiers, la lourdeur et la complexité des procédures administratives ou l'ignorance des avantages et atouts de la formalisation. Cette catégorie d'entrepreneurs informels se retrouve aussi bien en milieu rural, périurbain qu'urbain et exerce diverses activités : ateliers de fabrication divers, garages, petites unités industrielles, revendeurs divers, etc. Ils sont les plus aptes à migrer vers l'économie formelle ;
- Et la grande masse des consommateurs qui ne doivent pas être des spectateurs passifs des processus commerciaux.

### ❖ A qui cela ne s'adresse pas ?

- Le Secteur informel de subsistance, animé généralement par des micro-commerçants, nationaux ou immigrés, disposant de faibles moyens financiers et qui constituent le relais de distribution de produits provenant de la contrebande.
- Le Secteur informel frauduleux constitué d'acteurs qui disposent d'importants moyens financiers, et qui parfois sur certains volets de leurs activités sont en règle ou formalisés, mais qui pour une raison ou une autre préfèrent exercer tout ou partie de leurs activités en marge de la légalité<sup>3</sup>.

### ❖ Que contient le manuel ?

Le présent manuel de professionnalisation des activités du commerce informel exercées par les acteurs économiques en l'occurrence par les femmes est structuré en six principales parties. Une première partie qui présente la cartographie des activités du commerce informel au Sénégal. Une deuxième partie définit le concept de professionnalisation, son contenu et son processus de mise en œuvre. De la troisième à la sixième partie sont décrites respectivement les phases de formalisation des activités du commerce informel (Phase 1), de dispositions organisationnelles à mettre en place pour favoriser la professionnalisation des activités (Phase 2), de mise en œuvre de programmes de formation (Phase 3) vecteurs de la professionnalisation, et des appuis pour la facilitation de l'accès au marché (Phase 4) pour une meilleure commercialisation des biens et services.

---

<sup>3</sup>Les activités économiques informelles sont exercées par trois types d'acteurs : le secteur informel de production, le secteur informel de subsistance et le secteur informel frauduleux.



# CHAPITRE 1 : Cartographie du secteur informel au Sénégal : activités et acteurs

Le secteur informel couvre des réalités très diversifiées : artisanat, commerce, petite industrie, services, etc. Il est le centre du dynamisme de la création d'entreprises, enregistrées ou non. Il assure la formation par l'apprentissage des entrepreneurs et maintient la vivacité de l'esprit d'entreprise.

Le secteur informel n'est pas un problème mais une opportunité. En conséquence il a été décidé d'en faire un paramètre stratégique de planification du développement économique et social.

Dès lors, il devient impératif de l'organiser et de le soutenir. Cela passe par une professionnalisation des acteurs.

Mais les acteurs du secteur informel sont multiples et variés.

## Encadré 2 : Définitions et précisions terminologiques pour le secteur informel

Deux grands groupes se dessinent toutefois : d'une part, un informel de subsistance qui regroupe des entreprises de petite taille et des entrepreneurs de nécessité qui sont vulnérables et exposés à la précarité, et ne sont pas à même de faire croître leur activité. D'autre part, un gros informel ou semi-formel qui rassemble des entreprises qui se comportent de façon informelle tout en étant comparables aux entreprises formelles. Les stratégies d'accompagnement vers la formalisation doivent s'adapter à ces groupes. Pour les premiers, il s'agit de réduire les déficits de travail décent, améliorer la productivité et créer les conditions nécessaires à une formalisation à moyen terme. Pour les seconds, l'accompagnement doit également permettre d'augmenter leur productivité mais aussi offrir de réelles incitations à se formaliser, tout en renforçant la conformité et le contrôle.

ANSD : L'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) utilise ainsi, dans le cadre du Recensement Général des Entreprises (RGE), réalisé en 2016, la tenue de comptabilité selon le Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA) ou un système de comptabilité harmonisé autre que le SYSCOA comme seul critère opérationnel pour définir le caractère formel des entreprises. Le secteur informel est présenté comme l'ensemble des unités de production exerçant sur le territoire économique du Sénégal et qui ne tiennent pas une comptabilité obéissant aux normes du Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA).

ADEPME : l'Agence de Développement et d'Encadrement des petites et moyennes Entreprises (ADEPME) sur sa plateforme internet «Réseau Sénégal PME»(1) donne la définition suivante (conforme aux normes statistiques internationales<sup>10</sup>) : "le secteur informel désigne, selon les définitions et classifications données par le Système de comptabilité nationale des Nations Unies, un groupe d'unités économiques : engagées dans la production de biens ou de services qui ne sont pas enregistrées selon les formes spécifiques de la législation nationale, qui ne constituent pas une personne morale distincte du ménage ou des membres du ménage auxquels elles appartiennent, et qui ne tiennent pas un ensemble complet de comptes (y compris des bilans de l'actif et du passif)".

-----  
En synthèse :

Le secteur informel comprend toutes les activités opérant en dehors du système fiscal et légal et sur lesquelles on ne dispose pas d'informations statistiques fiables. Cette définition révèle la très grande diversité et la complexité du secteur informel dans les pays africains à l'instar du Sénégal. Par ailleurs, le secteur informel génère des activités qui engendrent des opportunités d'emplois, la productivité, dans une moindre mesure des recettes fiscales et la croissance économique. Dans le même temps, ce secteur pose d'énormes défis en termes de connaissance et de maîtrise des dynamiques qui s'y opèrent, qui du reste, ne sont pas ou peu documentées mais plus encore sont très hétérogènes. Aussi, l'informel freine-t-il les perspectives de développement des pays en raison de la concurrence déloyale qu'il fait aux entreprises formelles.

Cette dualité crée une tension apparente entre l'opportunité de stimuler ce secteur ou au contraire de réduire sa taille ; d'où l'enjeu du présent manuel. L'encadré ci-dessous nous en donne une illustration édifiante.

## **Section 1 : Vue d'ensemble du secteur informel**

Le dernier recensement général sur les Pme renseigne que la répartition selon le sexe montre que les hommes représentent 78,3% contre 21,7% de femmes. Aussi bien chez les hommes que chez les femmes, la proportion de manœuvres, ouvriers et apprentis est élevée. En effet, chez les hommes, plus de la moitié (55,0%) sont des manœuvres, ouvriers et apprentis. Ensuite, viennent les techniciens et agents de maîtrise (28,4%). Les cadres supérieurs et moyens sont ressortis respectivement à 7,8% et 8,8%. Au niveau des femmes, le pourcentage de manœuvres, ouvrières et apprenties se situe à 40,3%. En revanche, la proportion de cadres supérieurs et moyens s'est établie respectivement à 7,8% et 13,3%. Les techniciens et agents de maîtrise ont atteint 38,6%.

## **Section 2 : Les femmes dans le secteur informel**

Avec 53 % de femmes actives, le secteur informel apparaît globalement comme le secteur le plus féminisé dans les pays d'Afrique de l'Ouest.

En observant les données statistiques disponibles sur le Sénégal<sup>4</sup>, on s'aperçoit vite que les femmes sont surreprésentées dans les unités de production informelles.

Les études ont révélé aussi que les femmes qui sont dans le secteur informel ont une grande partie un faible niveau de scolarisation (seulement 2,8 années d'études en moyenne). On constate que les jeunes filles entrent dans l'économie informelle dès l'abandon de leur scolarité et y restent du fait de leur manque de formation aux métiers qui demandent une qualification. Ainsi, elles obtiennent en moyenne 7,4 années d'expérience professionnelle ou d'ancienneté dans l'emploi.

Il est vrai que le niveau de scolarisation constitue un atout, chez les actifs du secteur informel, mais l'expérience commerciale acquise sur le tas reste privilégiée.

Malgré le déficit de scolarisation et de formation, elles évoluent et acquièrent des expériences utiles, se forment, se bonifient et deviennent des femmes entrepreneures ou cheffes d'entreprises à côté des femmes qui ont subi des scolarisations et formations complètes.

Les femmes entrepreneures dirigent souvent une micro entreprise dans l'économie informelle. L'entreprenariat féminin et la viabilité de leurs entreprises peuvent être encouragés par le biais de cadres juridiques favorables, de programmes de formation adéquats pour le développement des compétences professionnelles, et d'un meilleur accès au financement et à la propriété des biens d'équipement<sup>5</sup>. Les innovations technologiques en matière de services financiers, comme les services de transfert d'argent par téléphone mobile, peuvent faciliter l'accès au crédit à faible coût pour les femmes entrepreneures ne disposant pas de garantie. L'inclusion financière des femmes par le biais d'outils macro-économiques, comme les coefficients de réserves obligatoires garanties par des actifs, les banques de développement et les garanties de prêt, peut aussi contribuer à rendre les femmes autonomes<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Enquête 1-2-3, Brilleau et al, 2005

<sup>5</sup> BIT, 2008, 2016c et 2018b

<sup>6</sup> BIT, 2013a

❖ **De la nécessité d'accompagner les femmes pour asseoir une bonne politique des PME et du secteur informel**

Dans la politique d'émergence impulsée par les plus hautes autorités du pays, l'intensification des politiques et programmes visant à réduire les inégalités socio-économiques particulièrement basées sur le genre occupe une place privilégiée. En effet, l'appui technique et financier aux femmes impliquées dans les circuits de production et de transformation des produits et matières premières de base constitue un levier puissant sur lequel l'État du Sénégal fonde sa politique en matière d'autonomisation des femmes, surtout celles évoluant en milieu rural ou péri-urbain. Aujourd'hui, sous forme associative ou par des initiatives individuelles, les femmes détiennent le quasi-monopole de la transformation artisanale des produits et matières premières locales et sont présentes sur tous les marchés du pays. Certaines de ces opératrices, par le développement de stratégies commerciales propres à elles, ont montré la voie pour un meilleur positionnement des produits locaux sur le marché domestique qui était jusque-là archi-dominé par des produits industriels ou d'importation. Les filières lucratives et promotrices d'emplois, majoritairement investies par les femmes à travers des GIE, des GPF ou d'autres OF sont très dynamiques et révèlent un potentiel de croissance et de progression encore sous-exploité ou peu valorisé. Une meilleure prise en compte des filières investies par les femmes dans les politiques de développement peut leur permettre de jouer un rôle important dans la croissance économique du Sénégal. En outre, au-delà des approches classiques de subventions et de financement des activités des femmes, la valorisation de leur effort de production et de transformation est la meilleure stratégie pour garantir leur insertion économique durable dans le dispositif de création de richesses et de résorption du sous-emploi à l'échelle nationale. La mise en place d'un dispositif d'appui aux initiatives de transformation des matières et produits locaux prisés par les femmes, les amenant à un stade de produits semi-finis ou finis avec des procédés d'usinage relativement simples et économes, contribuera significativement à renforcer le pouvoir d'achat des femmes et partant à accroître les revenus et le bien-être familial.

Malgré cette forte présence et l'importance de leur rôle dans le développement du secteur informel, les femmes qui travaillent dans l'économie informelle se heurtent à plusieurs obstacles structurels :

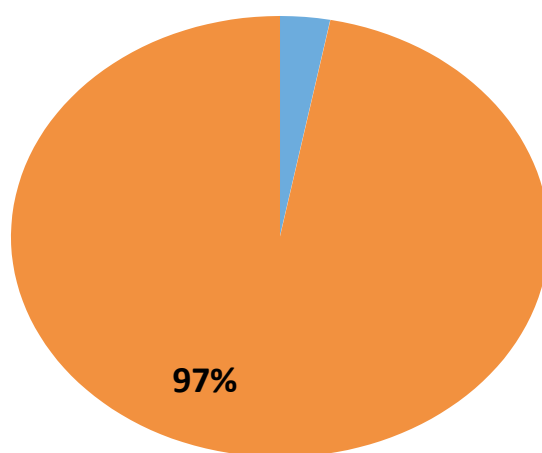
- Le poids des travaux ménagers et de l'éducation des enfants sans être rémunérées, elles n'ont guère d'autre choix que d'accepter un emploi de faible qualité qui leur permet de s'acquitter de ces responsabilités d'ordre familial
- L'accès limité à la propriété, aux biens et aux services financiers ; aux possibilités d'éducation et de développement des compétences et à la protection sociale
- La mobilité limitée des femmes en dehors du foyer dans certaines régions, les cantonnant dans des emplois à domicile peu rémunérés

### section 3: Le formel contre l'informel

Proportion des entreprises formelles et informelles au Sénégal en 2016.

Le recensement des entreprises de 2016 montre que la majeure partie des entreprises est dans l'informel comme le montre ce graphique ci-après.

**Diagramme 1 : Répartition des entreprises du secteur formel et informel selon leur tranche d'âge**



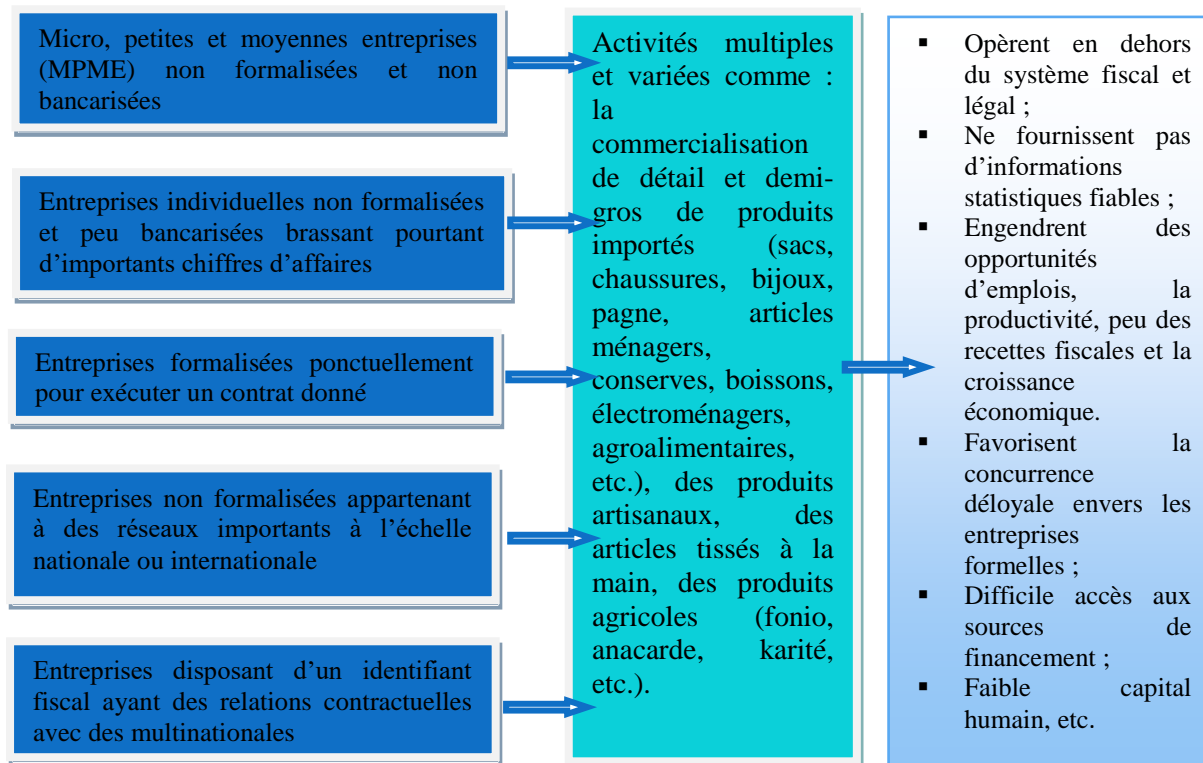
#### **Encadré 3 : Place du secteur informel dans les économies africaines : cas de trois Etats étudiés**

« Dans trois pays de l'Afrique centrale (Rép. du Congo, Gabon et Tchad), les relations entre secteur informel et Etat ont d'abord été marquées par l'incompréhension, la défiance et la répression. Pour l'Etat, le secteur informel était un secteur à faire disparaître compte tenu de la concurrence déloyale au secteur formel ainsi que des déperditions en termes de recettes fiscales.

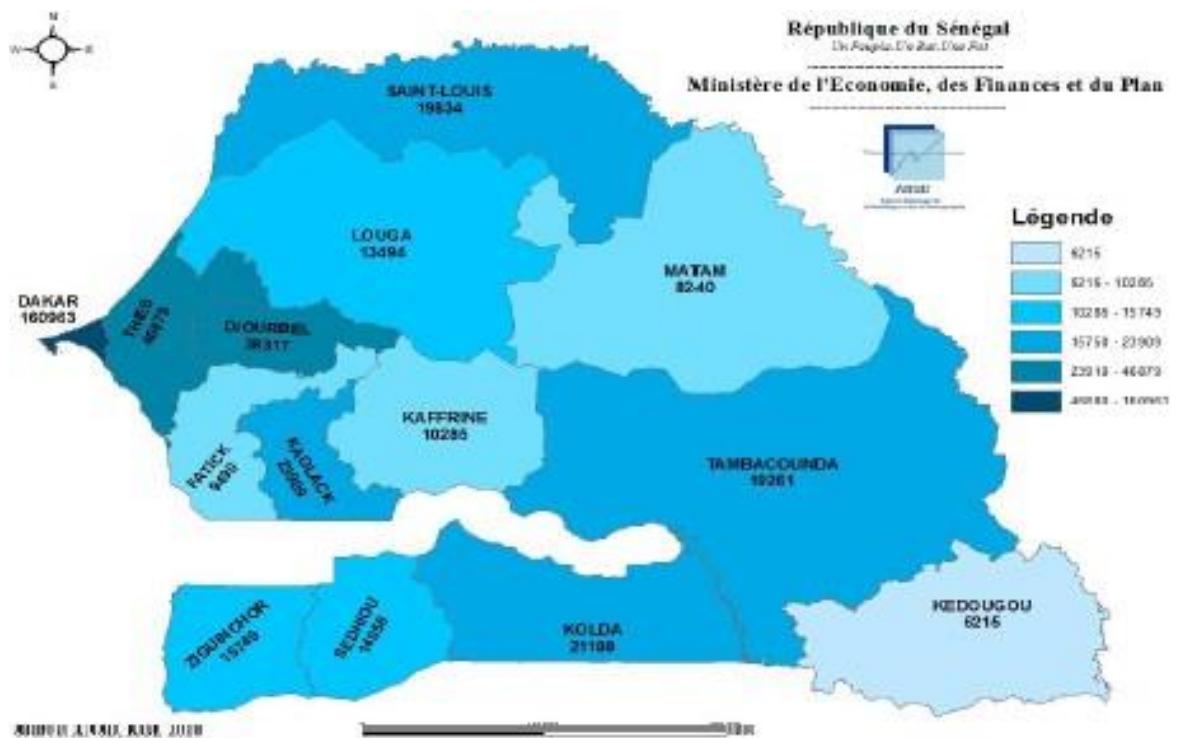
Pourtant avec la crise des années 80, le secteur informel a pris une telle importance qu'il a fini par constituer une sorte d'économie parallèle, amortissant à sa manière le chômage et le désœuvrement de la jeunesse et des groupes les plus vulnérables.

Aussi, plutôt que de combattre le secteur informel de manière aveugle, ces Etats tolèrent le secteur informel et tentent plutôt d'encadrer les acteurs de l'informel d'autant qu'en dépit de ses faiblesses, le secteur informel est un formidable « amortisseur social ».

## Schéma : Cartographie des activités et des acteurs du commerce informel au Sénégal



**Carte 1 : Cartographie des entreprises sur l'étendue du territoire national.**



La Région de Dakar regroupe près de 39,5 % des entreprises du Sénégal, soit 160 963 entreprises<sup>7</sup>.

<sup>7</sup>L'enquête de l'ANSD a porté sur un total de 407 882 entreprises formelles et informelles

## **CHAPITRE 2 : le processus de la formalisation des activités du commerce informel au Sénégal**

La formalisation de l'entreprise désigne le processus dans lequel s'engagent les entreprises pour avoir un statut juridique et devenir des sujets de droit.

Lorsqu'on recourt à la littérature sur le concept de professionnalisation, « Professionnaliser », c'est :

- Donner à (une activité) le caractère d'une profession ;
- Rendre (quelqu'un) professionnel ;
- Faire passer quelqu'un du statut d'amateur à celui de professionnel ;
- Donner ou acquérir le statut de profession.

Une analyse approfondie de ces différentes définitions montre qu'elles se rejoignent.

Par ailleurs, l'appréhension du concept de professionnalisation des activités du secteur informel conduit à se référer aux débats sur la légitimité et la légalité de l'activité informelle. Le débat fondamental qui a prévalu sur la question était de savoir : s'il faudrait que l'Etat cherche à formaliser l'informel, par la répression, ou si au contraire, il doit chercher à comprendre les dynamiques et aider les activités concernées à augmenter leurs revenus et à générer des emplois, tout en restant informelles.

Ces deux approches contradictoires combinées avec la définition que la littérature économique donne du concept de professionnalisation emmènent à se poser les questions essentielles :

- Faut-il soutenir les activités du commerce informel au risque de contribuer à ce que ses activités élargissent leur champ et se pérennisent? ou bien
- Faut-il promouvoir la formalisation du secteur informel afin d'améliorer la productivité et les revenus (et le fiscaliser), sachant que cette formalisation ne peut être qu'une œuvre de longue haleine ?

Face à un tel questionnement, l'approche dualiste préconise qu'il faut encourager la création et le développement des entreprises formelles. Pour les structuralistes, il faut plutôt améliorer le respect des réglementations. Tandis que l'approche légaliste pousse au contraire à réduire les réglementations tout en réduisant le coût de l'enregistrement.

### ***Pourquoi migrer du secteur informel vers le secteur formel ?***

Le secteur informel se caractérise par sa précarité. Aussi bien l'identité de l'exploitant, les personnes qui travaillent avec lui que son site de production peuvent changer du jour au lendemain sans que personne, notamment les clients, ne soit prévenu. Par conséquent, l'entrepreneur évoluant dans l'informel est un risque pour tout le monde. Traiter avec un tel partenaire vous expose donc au risque de disparition de celui-ci du jour au lendemain.

En migrant vers le secteur formel, les entrepreneurs de l'informel se rendront plus visibles et pourront bénéficier des avantages liés au secteur formel qui est bien entendu celui déclaré et reconnu par les administrations et les organismes de financement.

On pourrait donc retenir, face au dualisme entre « formalisation répressive » et « renforcement des capacités des activités du secteur informel en leur conférant le caractère d'une profession », et tenant compte de la forte propension de résilience des acteurs concernés par le secteur informel à toute forme de formalisation, que la « *professionnalisation des activités du commerce informel* », au sens du présent manuel, est d'abord une dynamique bicéphale qui conduirait :

- 1- tirer vers le formel les PME qui veulent bien saisir les opportunités de la formalisation
- 2- développer des outils d'amélioration des capacités de gestion et d'organisation des acteurs du secteur informel qui résisteraient à la migration vers le secteur formel idéalisé.

Mais le processus de professionnalisation proprement dit s'appuie sur les trois derniers piliers.

En d'autres termes, « *professionnaliser* » désignerait le processus permettant de construire et de développer des compétences spécifiques au secteur informel pour qu'il accroisse son potentiel en création de richesse nationale tout en sensibilisant les acteurs à la formalisation de leurs activités.

Ce modèle puise son essence en partie dans l'approche « légaliste »<sup>8</sup> de la littérature économique qui considère que le secteur informel est constitué de micro entrepreneurs qui préfèrent opérer de manière informelle pour échapper aux régulations économiques (de Soto, 1994) et où le choix de l'informalité est volontaire et lié aux coûts excessifs de légalisation associés au statut formel et à l'enregistrement.

### **Section 1 : Pourquoi se formaliser ?**

*La formalisation vise les objectifs suivants :*

- Enregistrement et obtention d'une autorisation d'exercer auprès des autorités nationales, régionales et municipales ;
- Accès à un système de protection sociale pour le propriétaire de l'entreprise et ses employé(e)s ;
- Mise en conformité avec le cadre légal, y compris la législation en matière fiscale, de sécurité sociale et du travail;
- Accès aux financements;
- Accès aux marchés publics;
- Accès aux marchés internationaux.

La formalisation se fait par étapes. Un entrepreneur peut par exemple disposer d'une autorisation municipale d'exercer pour gérer l'entreprise sur son site, mais il peut ne pas s'être enregistré auprès des services fiscaux, du travail et de la sécurité sociale.

*Que gagnez-vous en vous formalisant ?*

- Une meilleure organisation du marché qui vous permettra de trouver des débouchés pour l'écoulement de vos produits ;

---

<sup>8</sup>Dans la littérature économique, trois approches dominantes sont utilisées pour définir les origines et les causes de l'informalité (Roubaud, 1994 ; Bacchetta et al., 2009) : (1) l'approche « dualiste » qui s'inscrit dans le prolongement des travaux de Lewis (1954) et de Harris-Todaro (1970) et basée sur un modèle de marché du travail dual où le secteur informel est considéré comme une composante résiduelle de ce marché n'entretenant pas de lien avec l'économie formelle ; c'est une économie de subsistance qui n'existe que parce que l'économie formelle est incapable d'offrir des emplois en nombre suffisant ; (2) l'approche « structuraliste » qui souligne les interdépendances entre les secteurs informel et formel (Moser, 1978 ; Portes et al., 1989) et d'inspiration marxiste où le secteur informel s'intègre dans le système capitaliste selon une relation de subordination ; en fournissant du travail et des produits à bon marché aux entreprises formelles, le secteur informel accroît la flexibilité et la compétitivité de l'économie ; et (3) l'approche « légaliste » qui considère que le secteur informel est constitué de micro entrepreneurs qui préfèrent opérer de manière informelle pour échapper aux régulations économiques (de Soto, 1994) ; cette approche libérale tranche avec les deux précédentes, dans la mesure où le choix de l'informalité est volontaire et lié aux coûts excessifs de légalisation associés au statut formel et à l'enregistrement.



- La possibilité d'accéder aux commandes publiques (les « marchés » de l'État) et même privées ;
- La possibilité d'accéder aux financements de l'État et ceux des banques commerciales pour accroître vos capacités de production ;
- L'affiliation à des centres de formalités des entreprises qui facilitera vos démarches administratives et vous fera gagner du temps pour vous consacrer, à vos activités de production, de commercialisation ou d'export ;
- La possibilité d'obtenir une couverture sociale pour soi-même et pour ses employés ;
- Le taux d'imposition tenant compte de la rentabilité de l'activité, etc.

## **Section 2 : Les phases de la formalisation**

Le cadre légal au Sénégal fixe un ensemble d'obligations auxquelles les entreprises doivent se soumettre pour enregistrer et protéger leur activité et leurs travailleurs, c'est-à-dire, pour s'assujettir aux administrations judiciaires et fiscales, à la sécurité sociale et au droit du travail.

Les conditions obligatoires

- immatriculées au registre du commerce et du Crédit Mobilier (RCCM)
- inscrites à l'IPRES
- tenir une comptabilité formelle
- participer à un régime fiscal (simplifié, la Contribution Globale Unique (CGU))

## **Section 3 : Le dispositif organisationnel à mettre en place pour favoriser la professionnalisation des activités**

Il apparaît alors clairement un changement de paradigme qui partirait des incitations et un accompagnement concret pour pousser ces acteurs de l'informel vers le formel. Il s'agira de les accompagner :

- Renforcer les capacités techniques, financières et managériales des acteurs du secteur informel (TPME)
- Améliorer en quantité et en qualité l'accès aux services d'encadrement et de développement des TPME et des PME
- Améliorer l'accès pérenne des PME aux services non financiers et financiers ;
- Mettre en place un dispositif d'accompagnement pour la création et le développement d'entreprises
- Mettre en place une plateforme de services pour stimuler la création et le développement de TPE, MPE et PME et favoriser l'accès à la commande publique, des TPME et des PME
- Développer des produits alternatifs et adaptés au financement des TPE, MPE et PME ;

## **Section 4 : Processus de professionnalisation des activités du commerce informel**

Le processus de professionnalisation des activités du commerce informel exercées par les femmes préconisé ici, doit se faire donc en quatre phases traduites habituellement en actions séparées :

Phase 1 : Formalisation des activités du commerce informel ;

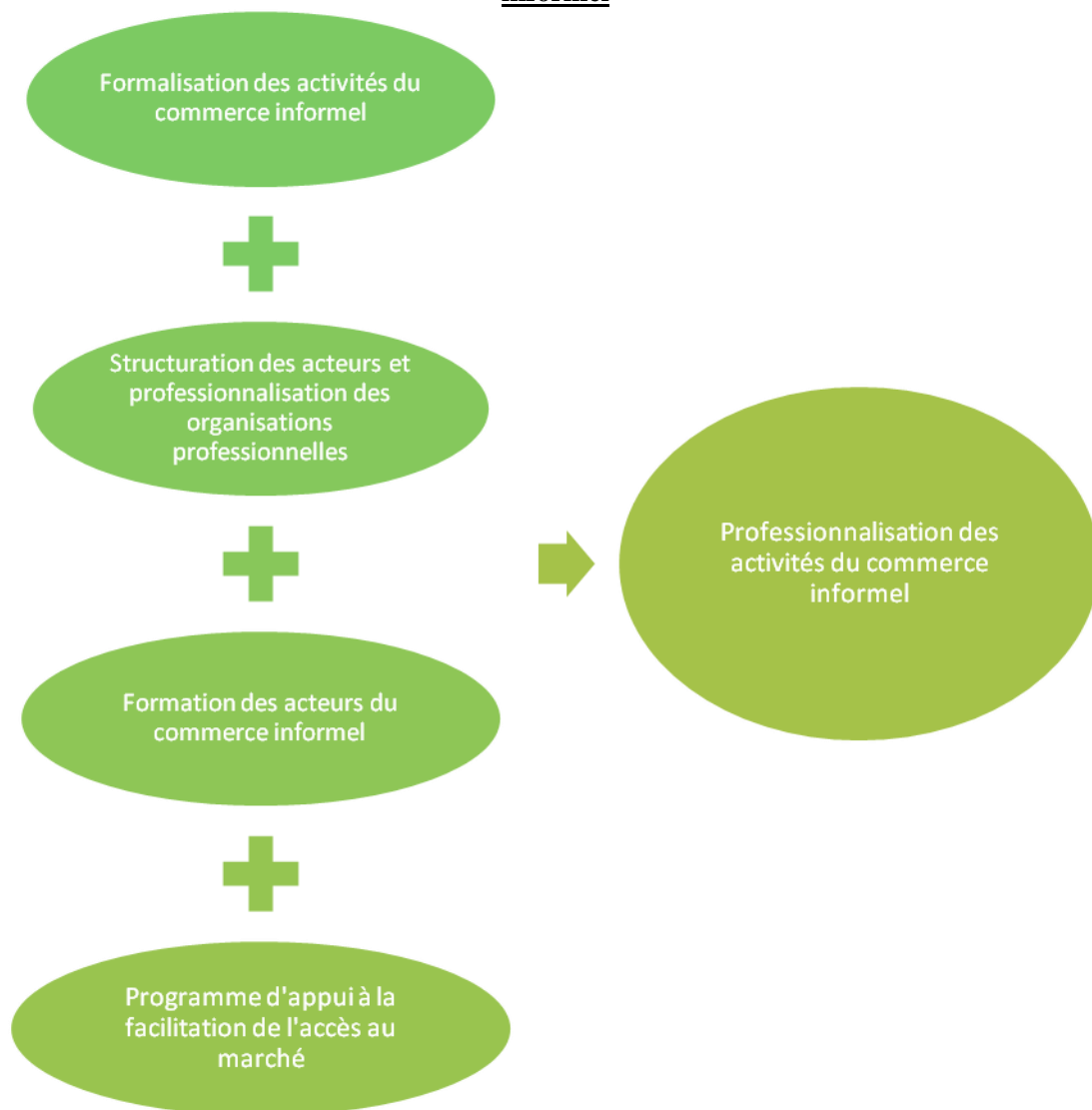
Phase 2 : Structuration des acteurs et professionnalisation des organisations professionnelles ;

Phase 3 : Formation des acteurs du commerce informel notamment les femmes commerçantes aux moyens de programmes de formations à elles dédiées ;

Phase 4 : Mise en œuvre d'un programme d'appui à la facilitation de l'accès au marché.

La professionnalisation proprement dite débute à partir de la deuxième phase du processus. Le schéma ci-dessous présente le processus de professionnalisation.

**Schéma : Processus de professionnalisation des activités du commerce informel**



En définitive, ce processus conduit à adopter une stratégie d'intervention qui consiste à venir en appui aux MPME évoluant dans les chaînes de valeur production, transformation et commercialisation et plus spécifiquement aux femmes commerçantes pour renforcer leur organisation, leurs compétences et leurs capacités productives tout en travaillant à l'amélioration de leur environnement de travail.

Cette stratégie intégrée participe à l'accélération du processus de leur formalisation et permet à la fois l'acquisition de connaissances et de compétences, le renforcement de leurs capacités productives et de

commercialisation. Elle doit se faire participative et itérative, valoriser le savoir et les compétences des différents acteurs, développer le partage de connaissances et d'expériences et créer des synergies entre les partenaires économiques. Pour chaque domaine d'intervention, sont décrits les objectifs poursuivis et les principales tâches à exécuter.

Pour inciter les acteurs du commerce informel à se formaliser, il faut les sensibiliser en leur apportant les réponses appropriées aux questions essentielles ci-dessous dont ils semblent ne pas en avoir la meilleure compréhension.

### **Phase 1 : Formalisation des activités du commerce informel**

#### **❖ Les différentes formes juridiques pour se formaliser**

Après avoir réformé à plusieurs reprises l'environnement des affaires, le Sénégal a fini par mettre en place une procédure simplifiée pour la création d'entreprises. Ces réformes ont permis de réduire les délais de création des entreprises. En effet, toutes les autres formalités de création de société peuvent être effectuées en 24 H au niveau du Bureau d'appui à la Création d'Entreprise (BCE) de l'APIX.

Il y a d'une part les formalités obligatoires ensuite les obligations selon le type de société choisie.

#### **A/ Les formalités générales obligatoires**

Les formalités obligatoires pour la constitution d'une entreprise au Sénégal sont au nombre de 8 :

- Une déclaration sur l'honneur, disponible à l'APIX, renseignée et signée par le gérant ou un extrait de casier judiciaire ;
- L'établissement des actes notariés (pour les sociétés) ;
- La constitution du Capital auprès du Notaire ou à la Banque (pour les sociétés)
- L'enregistrement des statuts (pour les sociétés et les GIE) ;
- L'immatriculation au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) ;
- L'immatriculation au NINEA ;
- La Déclaration d'Établissement ;
- La Publication au journal d'annonce légale (pour les sociétés).

Après l'enregistrement de l'entreprise au RCCM, le demandeur doit produire un casier judiciaire de moins de trois (3) mois.

#### **B/ L'entreprise individuelle**

Les pièces à fournir sont :

- Deux copies d'une pièce d'identification nationale (carte d'identité nationale, passeport, permis de conduire)
- Deux copies du passeport pour les étrangers
- Une déclaration sur l'honneur, disponible à l'APIX, renseignée et signée par le requérant ou Un extrait du casier judiciaire datant de moins de 3 mois
- Un extrait du casier judiciaire du pays d'origine datant de moins de 3 mois (pour les étrangers)
- Un certificat de résidence (délivré par la police ou la mairie) · Une copie du certificat de mariage (le cas échéant)
- Deux timbres fiscaux de 2000 FCFA (pour le RC et le NINEA)

Les frais de constitution d'une entreprise individuelle s'élèvent à cinquante mille (50 000) francs

CFA qui se décompose comme suit :

- 10.000 FCFA de frais de greffe pour les entreprises individuelles sans nom commercial
- 20 000 FCFA pour les entreprises individuelles avec nom commercial dont
- 10 000 FCFA pour l'enregistrement du nom commercial auprès de l'Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle (OAPI) ;
- 10 000 F CFA pour les frais de greffe.

### **C/ le GIE**

Les pièces à fournir pour la constitution d'un GIE sont :

- Trois imprimés recto verso des statuts, du règlement intérieur et du procès-verbal de l'AG constitutive
- Une copie des cartes d'identité des membres
- Une déclaration sur l'honneur, disponible à l'APIX, renseignée et signée par le Président ou le casier judiciaire du Président datant de moins de trois (3) mois
- Deux copies du passeport (pour les étrangers)
- Un extrait du casier judiciaire de moins de trois (3) mois du pays d'origine du président pour les étrangers
- Onze timbres fiscaux de 2000 FCFA : les 9 sont à apposer sur chaque feuillet des statuts, du règlement intérieur et du PV pour l'enregistrement, et les 2 restants sur le RC et le NINEA

Les frais de constitution d'un GIE s'élèvent à 65 000 (soixante-cinq mille) franc CFA, compte non tenu des frais de timbre et se décompose comme suit :

- Droits d'enregistrement d'un montant 35 000 FCFA
- Des frais de constitution de 30 000 FCFA dont 20 000 pour les frais de protection du nom commercial à l'OAPI et 10 000 pour les frais de Greffe.

### **D/ la société coopérative :**

En plus des sociétés qui sont les plus connues, précédemment présentées, il y'a l'avènement des sociétés coopératives. La coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.<sup>9</sup>

Pendant longtemps, la coopérative a toujours structuré la commercialisation de certaines productions agricoles dans le monde rural. Elle a contribué au renforcement du pouvoir économique des agriculteurs grâce à la mutualisation des moyens de production et des ressources humaines, avec des résultats, toutefois, inégaux selon les régions et les temps.

Mais, elle n'a jamais constitué un intérêt juridique pour le législateur. Mais les contextes et contingences dus aux différentes crises exogènes ont conduit les législateurs nationaux au niveau de l'espace OHADA à élaborer un acte uniforme pour régir les sociétés coopératives.

Ces types de sociétés ont la particularité d'avoir ses membres qui sont à la fois bénéficiaires des prestations de l'entreprise collective, et propriétaires de la coopérative.

---

<sup>9</sup> Acte uniforme droit des sociétés coopératives, adopté à Lomé au Togo le 15 décembre 2010

Les membres sont incités à participer à la gouvernance de la coopérative : L'Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives vise sans doute à favoriser l'émergence du secteur privé et ouvre de réelles opportunités pour les organisations agricoles qui souhaitent devenir des coopératives OHADA. Par ailleurs, ce nouveau texte juridique offre pour la première fois aux membres des coopératives et à leurs dirigeants une liberté importante pour la détermination des règles de fonctionnement des organisations. Cette nouvelle liberté d'autodétermination<sup>10</sup> a contribué à structurer certaines filières.

Deux types de société coopérative ont été consacrés par l'acte uniforme : la société coopérative simplifiée (SCOOPS) et la société coopérative avec conseil d'administration (SCOOP-CA).

### **E/ l'Entrepreneur :**

L'entrepreneur est défini comme étant un entrepreneur individuel, personne physique qui, sur simple déclaration prévue dans l'Acte Uniforme, exerce une activité professionnelle civile, commerciale, artisanale ou agricole.

Une simple déclaration donc suffit pour disposer du statut de l'entrepreneur. Cette déclaration est faite au greffe de la juridiction compétente. Le déclarant fournit les éléments suivants :

- Noms et prénoms ;
- Adresse d'exercice de l'activité ;
- Description de l'activité ;
- Justificatif d'identité ;
- Éventuellement, justificatif du régime matrimonial.

Dès réception du formulaire de déclaration d'activité dûment rempli et des pièces prévues par le présent Acte Uniforme, *le greffier ou le responsable de l'organe compétent dans l'État Partie délivre au déclarant un accusé d'enregistrement qui mentionne la date de la formalité accomplie et le numéro de déclaration d'activité.*

## **Phase 2 : Structuration des acteurs et professionnalisation des OP**

Faire du secteur informel, un secteur stratégique de développement économique nécessite une organisation de ses acteurs afin d'avoir des interventions efficaces et une rationalisation des moyens financiers mis à leur disposition.

Il est donc important d'organiser les acteurs des différentes filières en groupement et ou association pour avoir un impact plus important.

### **Objectif**

Organiser les femmes en groupements ou associations professionnels en vue de leur professionnalisation

Principales tâches à exécuter

L'atteinte de cet objectif qui concourt à la professionnalisation des activités du commerce informel passe par la mise en œuvre d'un dispositif favorable à la structuration des femmes commerçantes en groupements ou associations professionnels.

---

<sup>10</sup>Théo GNING et Fabrice LARUE ; Le nouveau modèle coopératif dans l'espace OHADA : un outil pour la professionnalisation des organisations paysannes ? [http://www.fondation-farm.org/zoe/doc/farm\\_etude\\_ohada\\_complet.pdf](http://www.fondation-farm.org/zoe/doc/farm_etude_ohada_complet.pdf)

#### Encadré 4 : Attributs et avantages d'une association de commerçants

##### Rôle d'une association de commerçants ?

Une association de commerçants a pour objectif de mettre en place une stratégie commune, profitable à tous ses membres, permettant de renforcer l'activité commerciale dans une zone géographique donnée. Elle n'a pas vocation à accroître le chiffre d'affaires individuel de ses adhérents ni à défendre leurs intérêts personnels. Elle intervient ainsi principalement à deux niveaux :

Elle génère du trafic et fidélise la clientèle grâce à la création d'outils marketing et la mise en place d'opérations de communication. Elle peut ainsi :

créer un système de cartes de fidélité ;

mettre en place des animations commerciales ;

adapter le mode de fonctionnement des commerces aux besoins de la clientèle (horaires d'ouverture notamment) ;

moderniser les commerces ;

élaborer une démarche qualité ;

participer au débat public avec les pouvoirs publics (mairie, préfecture, Ministère, etc.).

Elle construit et gère l'environnement local des commerçants, notamment :

en proposant des actions pour aménager le territoire (voies pour piétons, stationnement, plan de circulation, etc.) ;

en participant à la protection de l'environnement ;

en renforçant les mesures de sécurité du quartier occupé dans le marché.

##### Avantages pour une commerçante d'adhérer à une association de commerçantes

Les avantages de l'adhésion d'une femme commerçante à une association professionnelle de commerçantes sont multiples. Cette adhésion lui permet de :

améliorer sa compétitivité ;

augmenter son offre commerciale ;

proposer de nouveaux services pour répondre à la demande des clients ;

accroître son chiffre d'affaires ;

participer à des groupes de travail pour animer et développer sa zone de chalandise ;

être davantage informée des opérations événementielles en cours dans son environnement ;

prendre connaissance et s'approprier des différentes études réalisées par les structures d'appui au commerce comme l'APIEX, l'APIP, etc. notamment en ce qui concerne les innovations, les réformes, etc. ;

représenter son organisation ou sa branche d'activité et participer à des salons nationaux ou internationaux.

### Comment fonctionne une association de commerçants ?

Comme n'importe quelle autre association, elle :

doit être enregistrée en préfecture ;

à la personnalité juridique ;

peut, ou non, être à caractère lucratif ;

ne peut pas partager ses bénéfices ;

est soumise aux règles du droit de la concurrence.

Toutes les informations concernant l'aspect juridique des associations sont accessibles sur le site approprié du Ministère de l'intérieur.

### Facteurs de réussite d'une bonne association

Afin de remplir efficacement sa mission et d'atteindre ses objectifs, l'association de commerçants doit respecter plusieurs fondamentaux.

#### *En termes d'organisation :*

Élire une présidente motivée capable de donner de l'élan et une ligne directrice à l'association ;

Identifier une branche d'activités commerciales qui, à elle seule, drainerait un vaste public et dont bénéficieront les boutiques alentour ;

S'appuyer sur les adhérents les plus dynamiques, affichant un certain leadership pour représenter l'association. Ces derniers doivent être capables de mobiliser davantage de commerçants pour renforcer le maillage de la ville concernée. Plus l'association comptera d'adhérents, plus elle se fera entendre auprès des autorités administratives et politiques ;

Entretenir son réseau de proximité et nouer des relations avec des partenaires divers (décideurs locaux et acteurs privés).

#### *Dans la mise en place de ses actions :*

Connaître son environnement pour définir une stratégie pertinente permettant de mobiliser l'ensemble des commerces.

Mettre en place un projet portant sur une période définie et basé sur des données concrètes.

Établir un plan de communication à destination des adhérents pour les impliquer dans le projet et les informer des actions menées.

Évaluer les résultats de chaque action afin d'identifier les pistes d'amélioration.

### Quelques exemples d'opérations commerciales

Les associations de commerçants peuvent profiter du calendrier des fêtes nationales ou locales, d'événements locaux ou inventer toute sorte de dispositifs pour mettre en place des opérations



attractives. Parmi elles, on peut citer l'organisation :

- de braderies, tombolas, jeux-concours ;
- de marchés de Noël, de Pâques, de Ramadan, de Tabaski, etc. ;
- des quinzaines commerciales ;
- de concours de vitrines, etc.

### **Phase 3 : Formation des acteurs du commerce informel**

#### ❖ Objectif

Renforcer les capacités managériales des femmes commerçantes en mettant en œuvre des programmes dédiés.

#### ❖ Principales tâches à exécuter

La formation en tant que vecteur de l'acquisition des compétences et de gestion améliorée des activités fait partie intégrante du processus de professionnalisation proposée dans ce manuel. En effet, par la formation, le secteur privé informel prend en main ses propres activités productives et commerciales. Les formations s'appuient sur les groupements qui représentent une « porte d'entrée » pour mieux cerner les besoins individuels en formation.

En réalité, il s'agira de mettre en place un programme national de renforcement des capacités de la cible. Le Sénégal avait opté depuis des décennies pour un renforcement des compétences des femmes dans les différents milieux, rural, urbain et semi-urbain. C'est pourquoi l'alphabétisation fonctionnelle a été très tôt intégrée dans les objectifs de capacitations des femmes depuis plus de 30 ans. Toutefois, dans le cadre de ce manuel, abstraction sera faite de cette étape.

A cet effet, trois programmes de formation sont identifiés :

- Le programme de renforcement de capacités managériales (le programme GERME du BIT)
- Le programme de formation technique sur des questions spécifiques au commerce
- La formation sur la qualité, l'hygiène et la sécurité

Il s'agira au préalable, avec l'appui des services compétents des Ministères en charge du Commerce, en charge de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur :

- D'évaluer le niveau de compétences et de qualification des femmes commerçantes par le biais des bureaux des associations professionnelles précédemment créées ;
- De faire l'analyse des besoins en formation des femmes par branche d'activité commerciale ;
- De mettre en œuvre les différents programmes de formation au profit des associations professionnelles des commerçants et des femmes commerçantes identifiées en tant que formatrices des formateurs ou animatrices pour assurer le relais.

Ces programmes permettront aux femmes commerçantes d'acquérir les connaissances nécessaires pour améliorer leur productivité, développer leur esprit d'entreprise, gérer leurs activités économiques, participer aux prises de décisions et de réaliser des choix éclairés.

### ***Quel contenu donner à la formation en renforcement des capacités managériales ?***

En la matière, les formations GERME (« Gérez mieux votre entreprise ») du BIT accompagnées d'ateliers de formation sur l'entrepreneuriat féminin, l'esprit d'entreprise, la législation du commerce et la comptabilité/gestion sont les plus indiquées.

A titre indicatif, le manuel propose la procédure de déroulement d'une formation utilisant l'outil GERME du BIT.

Cas des formations GERME<sup>11</sup> du BIT : mise en œuvre

#### ***Principes à adopter :***

Identifier et former des animatrices qui devront intervenir dans les différents domaines de prise en charge des femmes.

Fonctionner suivant l'approche « formation mutuelle » selon laquelle chaque femme formée accepte de transférer aux autres ce qu'elle a appris ou de participer à l'action de formation au profit des autres femmes restantes.

#### ***Cible :***

Les formations s'adresseront principalement aux OPC, qui seront chargées de sélectionner en leur sein les participantes. Toutefois, le programme de formation sera organisé au profit de toute la cible (membres des bureaux des associations, femmes commerçantes leaders et les autres).

#### ***Durée :***

Les formations durent en général dix jours.

#### ***Objectifs :***

Permettre aux bénéficiaires de renforcer leurs capacités de gestion de leurs activités génératrices de revenus.

Les femmes seront formées à réaliser des produits qui répondent aux besoins du marché local et régional. Elles sont également formées à la vente, à la comptabilité et à la gestion de leur activité.

#### ***Méthodologie :***

La formation sera administrée en utilisation de la méthodologie GERME du BIT.

Une application rigoureuse de la méthodologie GERME permettra aux femmes commerçantes d'avoir une meilleure connaissance du monde de l'entreprise, de comprendre le principe d'une migration de leurs activités génératrices de revenus vers le statut d'entreprise plus structurée, de renforcer leurs compétences entrepreneuriales et de pouvoir établir une structuration du coût de revient afin de rentabiliser leurs activités.

Ce type de formation s'appuie, en raison du plus faible niveau d'instruction des participants, sur des supports audiovisuels et une démarche participative (projection de films support, discussion du contenu en groupe, application sur le terrain et partage de l'expérience). Les modules portent sur la gestion des stocks, la gestion des ressources humaines, les techniques de vente ou autres thèmes en

---

<sup>11</sup>La méthodologie GERME du BIT est un ensemble de modules qui accompagne un entrepreneur depuis l'identification d'une idée d'entreprise jusqu'à la mise en place des mesures pour améliorer sa gestion. Ces matériels sont particulièrement bien adaptés pour des personnes ayant un niveau d'alphabétisation littéraire et numérique moyen.

fonction des besoins identifiés auprès des participants. A l'issue de ces formations, les bénéficiaires pourront planifier le développement de leurs activités économiques.

### *Schéma de déroulement d'un programme de formation GERME*

Le programme de formation GERME au profit de la cible se déclinera comme suit (voir schéma ci-dessous) :

#### **Etape 1** : Recueil et analyse des besoins de formations des femmes commerçantes

Cette étape consiste à recueillir sur la base de questionnaires (voir en annexe un modèle) et aux moyens d'entretiens individuels au démarrage de l'atelier de formation, les besoins en formation de la cible. Ces besoins en formation sont analysés et intégrés tout au long du programme de formation.

#### **Etape 2** : Conception d'un plan de formation adaptée dans les domaines identifiés

Cette étape suggère que les besoins de formation exprimés dans l'étape précédente soient analysés et intégrés à la conception d'un plan de formation adaptée aux réels besoins de la cible.

#### **Etape 3** : Mise en œuvre de la formation

Cette étape consacre le démarrage effectif de la formation. Elle consiste en la réalisation d'ateliers de formation à la gestion (avec des groupes de 10 à 15 personnes) suivis d'une assistance managériale individuelle sur le lieu de travail.

Il s'agit, sur la base du plan de formation établi, de renforcer les capacités des femmes dans sept modules (entreprise et famille, marketing, approvisionnement, gestion des stocks, calcul des coûts, comptabilité et planification financière) et de consolider leur esprit d'entreprise au travers de quatre modules du jeu d'entreprise. Au terme de chaque module de formation, les bénéficiaires devront élaborer un plan d'action

#### **Etape 4** : Evaluation et suivi de la mise en œuvre des plans d'actions

Au terme de l'atelier de formation, intervient le processus d'évaluation et de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions. Cette dernière étape prend la forme de deux visites de suivi, respectivement deux mois et six mois après la formation. Une troisième visite de suivi pouvant être prévue environ dix mois après la formation.

#### **Etape 5** : Elaboration de cartes de performance des femmes

L'étape d'évaluation et de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions débouche sur l'élaboration de cartes de performance des femmes ayant bénéficié de la formation. Les informations découlant de ces cartes de performance peuvent induire des actions de renforcement supplémentaires selon les besoins de la bénéficiaire. Celle-ci pourra ainsi bénéficier d'un appui adapté, pouvant prendre la forme d'un séminaire de renforcement des capacités de deux jours, d'une formation de groupe d'amélioration des entreprises ou encore d'un encadrement individuel.

La carte de performance des femmes permet d'apprécier l'évolution de la taille de l'entreprise (nombre de travailleurs ayant augmenté chez les femmes), du chiffre d'affaires après six mois pour chacune des unités de production enquêtées ou encore la diversification des activités, voire la migration vers des créneaux plus porteurs.

De même, à cette étape, il faut s'assurer de la tenue régulière du journal de caisse dans toutes les entreprises, de la proportion des femmes qui versent un salaire à leurs employés, etc.

#### **Etape 6** : Facilitation de l'accès au financement des femmes commerçantes

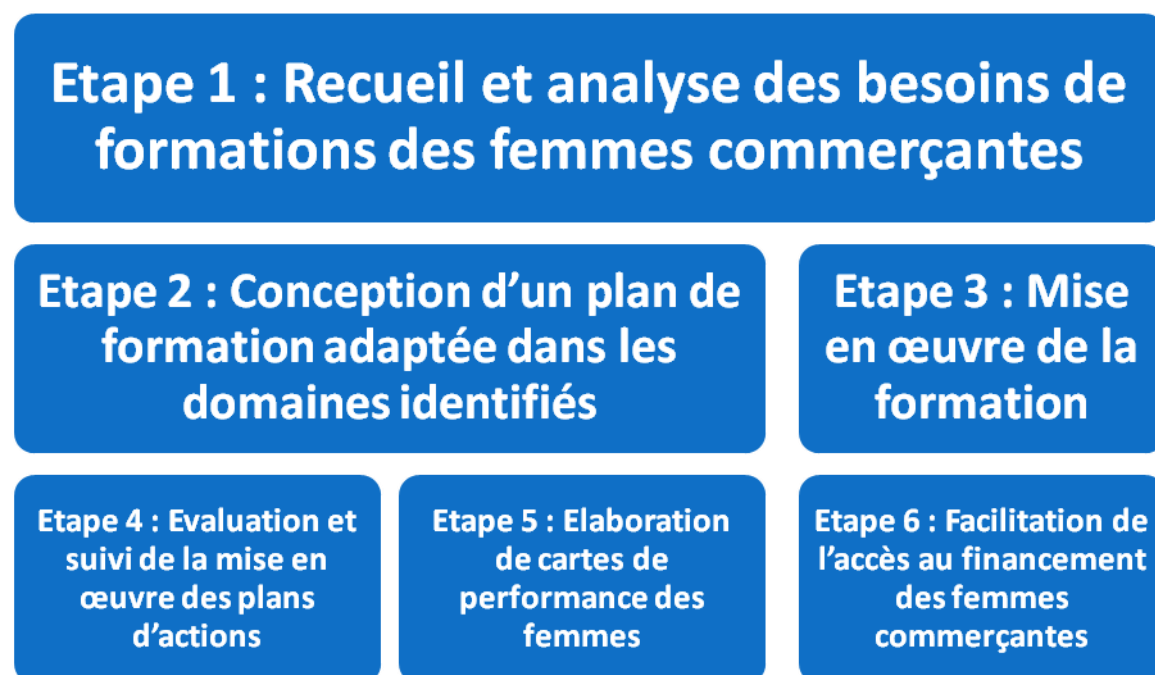
Grâce à cette formation, les femmes bénéficieront d'une grande crédibilité, effet immédiat de la transparence et de la visibilité dans leur comptabilité et leurs finances, gage d'une plus grande confiance auprès des institutions financières et avec un accompagnement pourront accéder à un financement auprès des systèmes financiers décentralisés et les banques.

#### Cas pratiques de formation GERME au Sénégal

La formation des femmes à la gestion d'entreprise (GERME) La direction de l'Entrepreneuriat féminin a élaboré un programme national de renforcement des capacités managériales de la femme à travers le programme de formation GERME. Elle a bénéficié de l'appui de la Société financière internationale (SFI), pour la mise en œuvre de la phase pilote pour la formation et le suivi de 80 femmes de cette région. Les formations se sont déroulées sur une période de dix jours, à Oussouye, Bignona et Ziguinchor. La première étape du processus, consistant en une analyse des besoins, a été suivie d'une phase de formation, permettant le renforcement des capacités des femmes dans sept modules (entreprise et famille, marketing, approvisionnement, gestion des stocks, calcul des coûts, comptabilité, et planification financière), et de leur esprit d'entreprise au travers de quatre modules du jeu d'entreprise. Les bénéficiaires ont élaboré pour chaque module de formation un plan d'action, chacun d'entre eux étant évalué au cours de la phase de suivi du processus. Cette dernière étape a pris la forme de deux suivis, respectivement deux mois et six mois après la formation. Un troisième suivi était prévu environ dix mois après la formation. La phase de suivi a donné lieu à des actions de renforcement selon les besoins du bénéficiaire, jaugés au travers d'une évaluation et de l'élaboration de la carte de performance de l'entreprise. L'entrepreneur a ainsi pu bénéficier d'un appui adapté.

Source : Extrait de Walther R., La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain au Sénégal, Document de travail no 21, AFD, juillet 2006, p. 30-32.

#### Schéma : Processus de formation des femmes commerçantes suivant l'outil GERME



Ce programme de formation managériale complète les acquis de l’alphabétisation fonctionnelle en offrant des connaissances transversales utiles pour la professionnalisation des acteurs économiques et confère à l’entreprise un potentiel de pérennisation. Sa réalisation peut s’étendre à toutes les femmes.

### ***Le programme de formation technique hygiène sécurité et qualité***

Les formations techniques sont aussi indispensables pour atteindre les objectifs de professionnalisation des activités du commerce informel et de compétitivité de ses produits. Elles permettront de renforcer les capacités des acteurs économiques sur les questions de normes de qualité, de standards, de certification, de labellisation, etc.

Ainsi, par exemple le niveau des normes étant la plupart du temps considéré comme une barrière non tarifaire qui peut être fortement contraignante pour les opérateurs à l’exportation, il sera démystifié et l’appui que recevront les acteurs économiques à travers le programme de formation leur permettra de se mettre à niveau. Par ailleurs, les enjeux de normes de qualité concernent également les produits agroalimentaires consommés et échangés sur les marchés local et régional.

De même, l’application de normes de qualité est un moyen pour les opérateurs de mieux valoriser leurs produits et d’améliorer leurs revenus lorsqu’elles sont adaptées à leurs capacités de production et d’organisation. Les normes ont un rôle incitatif d’amélioration de la compétitivité et des revenus des opérateurs, en même temps qu’elles satisfont aux exigences des consommateurs. Et pour qu’il en soit ainsi, il est indispensable de les former sur cette thématique afin de faire d’eux des professionnels de la question.

Ce programme de formation permettra de répondre donc aux préoccupations courantes des acteurs économiques telles que :

Comment procède-t-on à la certification d’un produit ?

Quel est le processus d’élaboration d’une norme de qualité ?

Comment concilier normes et pratique ?

Comment améliorer la qualité des produits et les valoriser au mieux à défaut de pouvoir se conformer aux procédures industrielles et aux normes internationales ou régionales ?

Comment réussir le stockage et la conservation des produits ?

Comment respecter les conditions d’hygiène dans les unités de transformation ?

Etc.

Par le truchement du programme de formation technique, les acteurs économiques seront sensibilisés et formés sur la question des normes intermédiaires ou dynamiques, fondées sur les pratiques sociales. La concertation entre l’ensemble des acteurs pour définir les critères de qualité et les guides de bonnes pratiques d’hygiène sera encouragée. La dynamisation d’incitations économiques et de mesures d’accompagnement telles que l’acquisition d’équipements pour les laboratoires d’analyse, l’exécution efficace de services de contrôle, etc. seront nécessaires pour compléter le dispositif et rendre concrète la professionnalisation des activités du commerce informel.

Dans le cadre de ce programme de formation technique au profit des bénéficiaires de ce manuel, les modules à développer aborderont les points essentiels suivants :

Qu’est-ce qu’une norme et à quoi elle sert ?

Les domaines d'application des normes ?

Comment élabore-t-on les normes ?

Comment produire suivant les normes et le prouver ?

Différences entre règlements, normes et standards ?

Quelle est la procédure de certification d'un produit ?

Comment labelliser ses produits ?

Etc.

Le développement de ces différents points devra être appuyé d'exemples concrets et d'exercices pratiques puisés dans la vie quotidienne des entreprises et des acteurs.

#### Encadré 5 : L'essentiel sur une norme

Selon la littérature économique :

Une norme désigne un ensemble de spécifications décrivant un objet, un être ou une manière d'opérer. Il en résulte un principe servant de règle et de référence technique.

Une norme est un document qui fournit des exigences, des spécifications, des directives ou caractéristiques qui peuvent être utilisées pour assurer que les matériaux, produits, processus et services sont taillés sur mesure pour leur but. Lors de la conception d'un produit, il est important de connaître les exigences à suivre pour être en conformité.

Mais connaître les normes et la réglementation n'est pas forcément suffisant. Il existe des démarches qui relèvent d'application obligatoire et d'autres d'un acte volontaire.

Une norme n'est pas obligatoire, son adhésion est un acte volontaire. Certaines sont rendues obligatoires par un texte réglementaire ou décret de loi.

Une norme est d'application obligatoire lorsqu'elle est imposée par un texte réglementaire, comme moyen permettant de satisfaire aux exigences de ce texte. Elle est d'application obligatoire pour le fabricant du produit qui ne peut y déroger sous peine de sanctions et de retrait du produit pour non-conformité. *Exemples* : raccords externes pour le gaz domestique, extincteurs portatifs, toboggans aquatiques.

On entend par normes de qualité des produits agroalimentaires les normes qui recouvrent l'ensemble des dimensions de la qualité : la qualité sanitaire, mais aussi organoleptique ou sensorielle, la qualité technique (calibre, granulométrie, couleur, etc.), nutritionnelle, ainsi que la maîtrise et la gestion de la qualité (conditionnement, traçabilité, méthode de la maîtrise des points critiques [*Hazard Analysis of Critical Control Point* - HACCP], étiquetage, etc.).

Les normes peuvent concerner des produits, des procédés, ou des méthodes de production ainsi que des prescriptions en matière d'emballage, de marquage ou d'étiquetage.

Cependant, la grande majorité des normes sont des normes de spécifications qui fixent les caractéristiques d'un produit, d'un service ou d'un procédé, et restent en règle générale d'application volontaire. Elles sont une référence que l'on ne doit pas ignorer lors de l'élaboration d'un produit. Le respect d'une norme (d'application obligatoire ou non) ne fait

toutefois pas l'objet d'un marquage particulier sur le produit.

Attention à la confusion entre standard et norme. Le standard résulte d'un consensus plus restreint que pour la norme. Il est élaboré par des individus au sein d'un consortium et non par des organismes nationaux. La différence est cependant faible et les anglo-saxons utilisent le terme de « standard » pour désigner une norme.

En matière commerciale, les documents de référence couramment agités sont les règlements, les standards et les normes. La connaissance de ces documents de référence et ce qui les différencie, constitue également un des éléments de professionnalisation des acteurs économiques (Voir encadré).

#### Encadré 6 : Différences entre norme, règlement et standard

Les règlements sont d'application obligatoire ;

Les normes sont en général des règles du jeu volontaires définies par consensus entre l'ensemble des acteurs du marché ;

Les standards sont des spécifications établies par un groupe d'acteurs restreints (consortium, forum, etc.).

Même si certaines associations de femmes rencontrées ont déclaré avoir déjà reçu des formations sur les thématiques telles que la transformation des produits pour la commercialisation ; l'entrepreneuriat ; les négociations commerciales ; l'hygiène alimentaire ; les normes et qualité ; l'emballage ; l'économie sociale et solidaire ; les techniques de gestion d'entreprise ;

Il faut néanmoins les actualiser et faire le suivi de leur application dans leurs activités quotidiennes.

Les programmes de formation doivent pouvoir satisfaire également leurs besoins de formation exprimés en termes de gestion des ressources humaines, d'élaboration de plan d'affaires, de formation en anglais et en e-commerce, en technique d'internationalisation.

Exemple de plan de formation pour les femmes entrepreneures

Module	Objectifs	Contenus
Esprit entrepreneurial	<p>Renforcement des capacités des entrepreneurs pour leur permettre de tester leur potentiel entrepreneurial et juger de leurs capacités à répondre avec efficacité aux différents défis concernant la mise en place et la gestion d'une entreprise</p> <p>OBJECTIFS SPECIFIQUES :</p> <p>Permettre aux participants de :</p> <p>Découvrir et adopter des attitudes positives à leur développement entrepreneurial</p> <p>Appréhender l'influence de l'environnement socio-économique sur leur entreprise</p> <p>Connaitre l'importance de la séparation de la gestion de l'entreprise et de la famille</p> <p>Savoir fixer des objectifs de développement</p> <p>Connaitre l'importance de l'acceptation du feedback</p>	<p>Attitudes de l'entrepreneur</p> <p>Caractéristiques entrepreneuriales</p> <p>Environnement de l'entreprise</p> <p>Concept du feedback</p> <p>Entreprise et famille</p> <p>Fixation des objectifs et plans d'action</p> <p>Processus de résolution des problèmes</p>
Comptabilité et calcul des coûts	<p>L'objectif global de la formation en gestion comptable et calcul des coûts est de permettre la mise en place d'un système comptable simplifié pour mesurer les performances de l'entreprise.</p>	<p>Importance et nécessité de la tenue d'une comptabilité</p> <p>Qu'est-ce que la comptabilité ?</p> <p>Deux principes fondamentaux de la comptabilité : partie double et prudence</p> <p>Le bilan comptable</p> <p>La transaction au crédit : la fiche client</p>



	<p>Connaître et Calculer correctement ses coûts directs et indirects pour arriver à fixer son prix de vente</p> <p>Connaître le coût de revient de ses produits et services et bien fixer ses prix</p>	<p>Le suivi et l'évaluation des stocks : les fiches de stocks</p> <p>Le suivi et l'évaluation du matériel : l'amortissement</p> <p>Etude de cas : travail de groupe</p> <p>Le journal : pilier central de la comptabilité simplifiée</p> <p>Analyser vos ventes : évolution du chiffre d'affaires</p> <p>Analyser vos coûts : évolution des charges</p> <p>Le calcul du bénéfice : le compte de résultat</p> <p>Analyser vos bénéfices</p> <p>Importance du calcul des coûts</p> <p>Qu'est-ce que les coûts ?</p> <p>Les coûts directs de matières premières</p> <p>Les coûts directs de main d'œuvre</p> <p>Les coûts indirects</p> <p>Les étapes du calcul des coûts de revient</p> <p>Détermination du résultat : seuil de rentabilité</p> <p>Exercice sur les coûts en groupe</p>
<p>Statut juridique de l'entreprise, cotisations fiscales et sociales</p>	<p>Maîtriser toutes les formalités exigées à toute entreprise par les dispositions légales et réglementaires</p> <p>Connaître les obligations fiscales, sociales de l'entreprise</p> <p>Savoir calculer les cotisations sociales et fiscales</p> <p>Connaître le calendrier de règlement et les lieux de règlement des cotisations sociales et fiscales</p>	<p>Quel statut juridique une entreprise peut revêtir ?</p> <p>Qu'est-ce que la fiscalité ?</p> <p>La fiscalité est-elle importante ?</p> <p>Rôle et importance des obligations fiscales et sociales</p> <p>Qui doit payer l'impôt ?</p> <p>Les formalités préalables : comment rechercher un NINEA ?</p> <p>Les impôts et taxes payés régulièrement en cours d'année</p> <p>La TVA</p>

		<p>Les impôts sur les salaires</p> <p>La retenue des sommes versées à des tiers</p> <p>Les impôts payés annuellement</p> <p>L'impôt sur le revenu au titre des BIC</p> <p>L'impôt sur les sociétés</p> <p>L'impôt Minimum Forfaitaire (IMF)</p> <p>La Patente</p> <p>La Contribution Globale unique (CGU)</p>
Marketing	<p>Permettre aux entrepreneurs d'acquérir et ou d'améliorer les compétences commerciales</p> <p>Disposer d'outils pour mieux connaître et fidéliser les clients ;</p>	<p><i>Esprit marketing et culture entrepreneuriale</i></p> <p>Le plan marketing</p> <p>Produit : Qualité et marché, normalisation, marque, étiquetage, diversification, liste de contrôle</p> <p>Prix : établissement de prix, comparaison des prix, stratégies de prix</p> <p><i>Place</i> : Coûts, lieu stratégique, infrastructure adaptée</p> <p><i>Promotion</i> : Clientèle potentielle, prix de promotion, brochures, publicité à travers des journaux, TV, radio, Internet, foires, expositions</p> <p><i>Comment engager une étude de marché</i></p> <p>Description de produit</p> <p>Segment de marché du produit</p> <p>Analyse de demande (qui achète ? où ? quand ? à quel prix ?</p> <p>Analyse de l'approvisionnement</p> <p>La concurrence</p> <p>Prévision de ventes</p> <p>Revue explicative des fiches d'administration de questionnaire et choix des segments de marché de produit à étudier</p>

<p>Plan d'affaires et recherche de financement</p>	<p>Permettre aux participants d'avoir une meilleure idée de projet et de le planifier pour atteindre les objectifs fixés</p> <p>Collecter les données appropriées pour élaborer le document de projet.</p>	<p><i>Le Profil du Projet</i></p> <p>Quelle est la nature de l'activité</p> <p>Quelles sont les procédures administratives</p> <p>Quel est l'emplacement stratégique</p> <p>Quel est le niveau de disponibilité des équipements.</p> <p>Quels sont vos outils de gestion</p> <p><i>Analyse de l'idée de projet</i></p> <p>Analyse FFOM</p> <p>Etude de cas : travail de groupe</p> <p><i>Etude de marché</i></p> <p>Quelle est la gamme de produits/services</p> <p>Quel est l'environnement commercial de l'entreprise</p> <p>Les stratégies de commercialisation</p> <p>Quel est le marché de l'approvisionnement</p> <p><i>Plan de production</i></p> <p>Estimation de la production</p> <p>Estimation des ventes</p> <p><i>Besoins d'investissement et en exploitation</i></p> <p><i>Estimation des coûts</i></p> <p>Quels sont les besoins en équipement</p> <p>Quels sont les besoins en fonds de roulement</p> <p><i>Plan de financement</i></p> <p>Quelle est la répartition du financement</p> <p>Plan de remboursement de l'emprunt</p> <p>Compte d'exploitation</p> <p>Comment et où collecter les informations ?</p>
<p>Technique de réponse aux appels d'offre</p>	<p>Inculquer aux entrepreneurs les connaissances techniques nécessaires relatives aux procédures et aux étapes de la passation de marchés publics, afin de leur</p>	<p>1. Présentation des dispositions générales et des structures de contrôle</p> <p>2. Procédures de Passation des marchés (Préparation et soumission des offres)</p>

	permettre de maîtriser et d'initier des dossiers de soumission pour la fourniture de biens ou services dans leur domaine compétence.	3. Conditions d'exécution et le règlement des différents
--	--	--

#### **Phase 4 : Programme d'appui à la facilitation de l'accès au marché**

Après la phase de professionnalisation des activités du commerce informel, il faut accompagner ces entreprises à la commercialisation de leurs productions.

Aider à la commercialisation des produits est tout aussi importante dans l'encadrement des PME. Il faut donc un programme spécifique d'occupation du marché intérieur mais aussi pour pénétrer les marchés régionaux et internationaux.

L'idée de base est que, si les acteurs économiques notamment les femmes commerçantes évoluant dans le commerce informel connaissent mieux les opportunités et les exigences des marchés local et régional, alors fort des acquis de leur professionnalisation (1) ils s'organiseront pour effectivement développer une offre de produits compétitifs en termes de volume et de qualité et (2) participeront activement aux actions de mise en relations durables avec les acheteurs

Le programme d'appui à la facilitation de l'accès au marché est le creuset, l'objet fondamental sur lequel va se développer et s'expérimenter le processus de professionnalisation. Il constitue en quelque sorte le terreau d'expérimentation des acquis de la professionnalisation des opérateurs économiques.

Pour ce faire, le programme consistera en :

- L'opérationnalisation des organisations professionnelles de commerçants mises en place dans le deuxième pilier ;
- L'élaboration de manuels de procédures administratives et financières pour assurer la gestion appropriée des organisations ;
- La construction d'infrastructures et équipements marchands idéalement dans les zones de productions et d'agrégation des produits, le long des zones frontalières (à une dizaine de km des frontières) et sur les axes de transit de produits à commercialiser avec les pays voisins ;
- La mise en place des systèmes collectifs de mise en marché au niveau des infrastructures et équipements marchands. Ces infrastructures marchandes constituent un moyen pour faciliter le regroupement de l'offre des produits notamment agricoles à travers un système collectif de mise en marché. Un tel système implique la combinaison d'un ensemble de mesures : la mobilisation de l'offre, le financement des opérations (préfinancement des achats auprès des producteurs, crédit warrantage), la mise en marché collective (gestion des stocks et de la qualité, contractualisation) et la gestion des infrastructures.
- L'appui à l'amélioration des emballages, le conditionnement et la certification des produits, à travers des subventions ou l'accès au financement, pour faciliter l'accès au marché.
- L'appui aux femmes dans la labellisation de leurs produits (beurre de karité, fonio, huile de palme, ...) destinés à des segments de marché bien précis en apportant des spécifications (normes) dans le processus de transformation.
- L'accompagnement des acteurs économiques dans l'élaboration des cahiers de charge pour la transformation et la commercialisation des produits ;
- La dotation de kits de contrôle qualité des centres d'agrégation de produits destinés au marché et former les gérants des infrastructures et équipements marchands et les comités de commercialisation sur leur mode d'utilisation.
- La mise en réseau et l'organisation des acteurs des OP pour la vente groupée.

## **Appui à la diversification et la formalisation des relations commerciales**

Accompagner les acteurs économiques dans la diversification et la formalisation de relations commerciales participe également de la professionnalisation de leurs activités. Il s'agira de les appuyer dans la recherche de nouvelles relations commerciales tant locales que régionales en mettant notamment l'accent sur les produits qui peuvent être compétitifs dans chaque pays ciblé. Il sera aussi nécessaire de faciliter l'accès de ces femmes aux marchés institutionnels tels que le Programme Alimentaire Mondial (PAM) et celui des stocks de sécurité alimentaires constitués par l'Etat, en les accompagnant à négocier des relations commerciales durables avec ces institutions et aussi participer à des appels d'offres.

A cet effet, les activités à mener sont les suivantes :

- Appuyer la participation à des foires commerciales nationales et sous régionales pour la promotion des produits de qualité ;
- Faciliter les mises en relation commerciale avec les acheteurs (guinéens, sénégalais, et autres) pour renforcer des contractualisations durables ;
- Coacher les acteurs économiques des OP à conclure des relations commerciales professionnelles et durables avec des acheteurs privés (agro-industrie) et institutionnels ;
- Faciliter la logistique (certification, formalités douanières, contrôles sanitaires, etc.) pour un transit amélioré des produits vers les pays de la sous-région.
- Mettre en place un système d'intelligence de marché pour l'accès à des informations telles que : les tendances en demande et prix de produits, l'offre des produits, les normes de qualité et de contraintes sanitaires exigées, les certificats et autres documents exigés par les autorités sénégalaises et des autres pays.

## **CHAPITRE 3 : Plan d'action opérationnel d'accompagnement des PME pour la commercialisation**

**Section 1 : Accompagner les PME dans la production comme dans l'identification de nouvelles opportunités d'affaires dans les marchés nationaux, régionaux et internationaux.**

**Activité 01** : établissement d'un diagnostic sur l'organisation de la commercialisation des produits aux niveaux local et/ ou national.

Il s'agira de faire un état des lieux sur les pratiques et les expériences des commerçants locaux sur la commercialisation des produits agricoles pour identifier les points forts et points faibles.

**Activité 02** : Organisation et participation aux foires au niveau local, national et à l'étranger

Les responsables des coopératives et groupements d'intérêt économiques participeront annuellement à trois foires (une en Casamance et deux à Dakar : FIDAK et FIARA). Au niveau international, ils participeront au salon de l'Agriculture de Paris et à la foire de Berlin etc...

**Activité 03** : Organisation d'un reportage

Un journaliste spécialisé dans le montage des films sera chargé de produire un documentaire montrant le potentiel de produits existants, la disponibilité et la qualité nutritionnelle et les différents modes d'utilisation dans l'alimentation.

**Activités 04** : Organisation de la diffusion de films par les médias

Le film sera diffusé par des chaînes de télévisions au niveau national et international. A cet effet, des contrats de diffusion seront signés avec des télévisions retenues. Il sera aussi question de produire et de diffuser des articles de presses dans les journaux et les médias sociaux.

**Activité 05** : Fabrication des kiosques de vente des produits

Il est prévu de fabriquer une vingtaine de kiosques qui seront placés dans des quartiers stratégiques dans les grandes villes de Casamance, à Dakar, Thiès et Saint Louis

Chaque kiosque sera géré en permanence par un agent commercial (jeune)

**Activité 06** : Distribution du produit dans les supermarchés

Il s'agira de positionner les produits séchés comme un aliment de grignotage de type snacking consommable à tout moment de la journée mais qui présente l'intérêt d'être naturel (non traité chimiquement) et autres produits transformés. Il pourra largement concurrencer les produits apéritifs (gâteaux apéritifs et chips). Cette activité sera gérée par les agents commerciaux qui seront orientés vers les grandes surfaces commerciales au niveau des grandes villes.

## **Section 2 : Identifier des partenaires potentiels connectés avec des acheteurs au niveau international**

**Activité** : Organisation de partenariats avec des partenaires potentiels

Il s'agira en relation avec les structures pertinentes, d'entrer en contact des partenaires en connexion avec des grossistes, des organisations d'appui à la commercialisation et autres prestataires de services à l'étranger en particulier l'Europe et les USA. A cet effet, des missions de négociation et de prospection seront organisées dans ces pays en vue de signer des contrats d'achat des produits

## **Section 3 : Former/informer les producteurs et transformateurs sur les conditions de mise en marché des produits**

**Activité 1** : Organisation de sessions de formation et de sensibilisation pour les producteurs

Il s'agira de former et d'informer les producteurs sur le respect des normes de qualité et de présentation des produits frais en vue de leur exportation. A cet effet des sessions de formation pendant une journée seront tenues. Une personne ressource sera choisie pour former les producteurs.

**Activité 2** : Organisation de sessions de formation et de sensibilisation pour les transformateurs

Il s'agira de former et d'informer les transformateurs sur le respect des normes de qualité, d'hygiène, de conditionnement et d'étiquetage des produits finis en vue de leur exportation. Une personne ressource sera choisie pour former les producteurs

## **Section 4 : Créer un label de qualité certifié ISO, GLOBAL GAP pour s'assurer du bon conditionnement des produits en vue de leur mise en marché et faciliter leur exportation**

**Activité 1** : Elaboration d'un manuel qualité,

Il s'agira de mettre en place le système documentaire notamment le manuel qualité, les annexes (analyse des risques, contrat de production contrôlé intégré et biologique, checklist, référencement, fiche des vergers, fiche des unités de transformation, liste de formation, compte rendu d'audit, registre des producteurs, procédure de traçabilité, règlement d'agriculture contrôlé intégré et biologique).

**Activité 2** : Formation des contrôleurs et producteurs, élaborer la Chaîne de Valeur et la production

Il s'agira de former les contrôleurs internes sur différents points liés à la chaîne de valeur :

**Activité 3** : Visiter la production avant la récolte, installer des unités de transformation, terminer la documentation et la formation Hygiène

Il s'agira de faire venir l'expert pour apprécier l'évolution de la production, installer les premières unités de transformation, finaliser les documents et outils de production Bio mais aussi former les transformateurs sur les normes d'hygiène et de propreté

**Activité 4** : Contrôle de la récolte, production, transformation

Consultance production, sélection des certificateurs, préparation ISO, HACCP et GLOBAL GAP

Il s'agira d'assurer un bon suivi du circuit de transport et de distribution des produits des plantations jusqu'au niveau des unités de transformation. Il sera aussi question de préparer les certifications ISO, HACCP et GLOBAL GAP et de la sélection des certificateurs

**Activité 5** : Elaborer de la documentation pour ISO, HACCP et GLOBAL GAP et formation Sécurité

Il s'agira de faire la capitalisation des données et informations nécessaires à la certification ISO, HACCP et GLOBAL GAP d'une part et d'assurer la formation sur les normes sécuritaires (feux, conditions de travail, accidents de travail etc.).

## **CHAPITRE 4 : Les dispositions organisationnelles à mettre en place pour favoriser la professionnalisation des activités**

Il apparait alors clairement un changement de paradigme qui partirait des incitations et un accompagnement concret pour pousser ces acteurs de l'informel vers le formel.

Ce dispositif comprendra, les services suivants :

- Appui à la formalisation et à la création d'entreprises ;
- Elaboration de business plan ;
- Montage des dossiers de demande de financement ;
- Appui-conseils et orientation vers les institutions financières et bancaires ;
- Appui au financement ;
- Assistance technique et commerciale ;
- Assistance comptable, financière et fiscale.

Il s'agira de les accompagner à deux niveaux. D'abord au niveau global à travers un renforcement technique et un renforcement organisationnel.

### **Section 1 : le renforcement technique**

Il se décline comme suit :

- Renforcer les capacités techniques, financières et managériales des acteurs du secteur informel (TPME)
- Améliorer en quantité et en qualité l'accès aux services d'encadrement et de développement des TPME et des PME

- Améliorer l'accès pérenne des PME aux services non financiers et financiers ;
- Mettre en place un dispositif d'accompagnement pour la création et le développement d'entreprises
- Mettre en place une plateforme de services pour stimuler la création et le développement de TPE, MPE et PME et favoriser l'accès à la commande publique, des TPME et des PME
- Développer des produits alternatifs et adaptés au financement des TPE, MPE et PME.

En plus de ce renforcement technique il faut un renforcement organisationnel

## **Section 2 : le renforcement organisationnel**

### **1/ Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles des GIE, GPF et OF**

Renforcer les capacités techniques, managériales et entrepreneuriales des femmes dans la conception, la mise en œuvre et le suivi d'activités de transformation et de valorisation de produits locaux

Appuyer le développement de chaînes de valeur autour des filières dans lesquelles sont impliquées les femmes.

Mettre en place une plateforme virtuelle d'échanges et de partage d'expériences sur la valorisation des produits locaux à travers des techniques et méthodes rentables et écologiques.

### **2/ les Consortia d'entreprises**

La majorité des entreprises sont des PME et leur capacité d'offre limitée ne leur permet d'honorer certaines commandes. Ces PME réunies dans des consortia gagneraient en compétitivité par la mutualisation de leurs moyens et la génération d'économies d'échelle.

Le groupement d'achats permet aux TPE et PME d'obtenir des conditions plus favorables. Ce système comporte toutefois quelques limites.

Le groupement d'achats entre TPE et PME présente de nombreux avantages et peut être une réelle opportunité pour ces acteurs. Il permet d'abord d'améliorer la compétitivité et la productivité. En effet, les volumes commandés étant plus importants, il est possible de négocier de meilleurs tarifs ce qui réduit ainsi le coût unitaire des produits ou équipements nécessaires.

Ce système de fonctionnement contribue donc à réduire le risque d'erreur. La centralisation des achats permet également de décharger les acheteurs de certaines activités à faible valeur ajoutée pour leur confier des missions plus stratégiques. Enfin, le groupement d'achats acquiert un certain pouvoir de négociation par effet de levier dans la mesure où les commandes seront regroupées et augmenteront le volume d'achats.

Il est indispensable de travailler avec des entreprises aux problématiques proches ou similaires et qui exercent dans le même secteur d'activité. Il s'agit toutefois de potentiels concurrents à qui l'entreprise ne souhaite pas forcément dévoiler les produits qu'elle achète. Cela nécessite donc de trouver des partenaires qui ne sont pas en concurrence mais qui ont besoin des mêmes matières premières ou fournitures, une tâche qui n'est pas si simple... Le groupement d'achats ne peut être créé que si l'entité connaît précisément ses propres besoins. En effet, les références consommées au sein de la société, leurs spécifications techniques, leurs conditions d'utilisation et fréquences de livraison doivent être déterminées pour faire le tri parmi les fournisseurs communs.

Autre inconvénient possible : l'équipe en charge des achats centralisés peut manquer d'expertise sur certains produits ou services. Ces derniers peuvent alors ne pas être conformes aux attentes des utilisateurs et générer de l'insatisfaction. Par ailleurs, une erreur sur un achat aura des conséquences



démultipliées tant au niveau de la qualité, de la livraison que d'un point de vue financier car les volumes achetés sont plus importants.

## Annexes 1

Activités	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Identification de la cible												
Visite des lieux de productions												
Identification des besoins des bénéficiaires												
Profilage entrepreneurial												
Conseils, d'orientation et d'information sur les procédures d'immatriculation, les avantages de la formalisation, la gestion d'une entreprise												
Organisation de « business camps »												
Formations en gestion d'entreprise												
Elaboration de plan d'affaires												
Accompagnement à la recherche de financement												
Financement												
Coaching et suivi												
Formation en Bonne Pratique de Production et Bonne Pratique d'Hygiène												

Plan d'action pour l'accompagnement des femmes à la formalisation

## **Annexe 2 : NOTE D'INFORMATION RELATIVE A L'AUTORISATION DE FABRICATION ET DE MISE EN VENTE (FRA) ELABORE PAR LA DIRECTION DU COMMERCE INTERIEUR**

L'autorisation de fabrication et de mise en vente communément appelé (numéro FRA) autorise la fabrication, la transformation et le conditionnement et la mise en vente de tous produits destinés à l'alimentation humaine ou animale au Sénégal. Cette autorisation relève du Ministère du Commerce et plus précisément de la Direction du Commerce Intérieur par le biais de la Division de la Consommation et de la Sécurité des Consommateurs.

### **La composition du dossier**

Il s'agit de soumettre à l'administration du commerce une demande d'autorisation de fabrication et de mise à la consommation adressée au chef de division. Il doit être précisé dans la demande la nature du ou des produits objets de la demande, le type d'emballage utilisé ainsi que les différents conditionnements.

La demande doit être accompagnée de :

- 4 échantillons du produit aux fins d'analyses ;
- La maquette d'étiquette et/ou de l'emballage (en papier) ;
- Du certificat d'analyses du produit ;
- Du certificat d'inscription au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier ;
- Du statut (personne morale)
- Du process de fabrication, le cas échéant

L'adresse de dépôt du dossier :

Division de la Consommation et de la Sécurité des Consommateurs

Immeuble SCI sis au 57, avenue Pompidou – Dakar – TEL : 33 821 49 76

### **Etude de la Demande**

La demande d'autorisation de fabrication et de mise sur le marché va subir la procédure suivante :

- un examen des maquettes d'étiquette ou d'emballage accompagnant la demande d'autorisation aux fins de conformité avec les mentions réglementaires ;

- une phase d'analyse des échantillons par un laboratoire agréé par le Ministère ;
- une inspection des locaux par les agents de la DCSC et ceux des services extérieurs sur l'ensemble du territoire ;

L'autorisation n'est délivrée que lorsque :

- le produit satisfait aux critères d'innocuité (qualité microbiologique et chimique satisfaisante ou conforme aux normes)
- l'étiquetage du produit ainsi que l'emballage sont conformes aux exigences réglementaires
- le local de fabrication et les employés répondent aux normes en matière d'hygiène et de salubrité

L'autorisation est délivrée suivant un code. Exemple : 999/2009/FRA

### **Validité de l'autorisation FRA**

L'autorisation FRA est valable au Sénégal et constitue le cas échéant une exigence pour l'obtention du certificat d'origine à l'exportation.

Elle est remise en cause en cas de constat d'innocuité ou de non-conformité du produit avec les spécifications enregistrées.

Tout changement dans la composition du produit requiert la formulation d'une nouvelle demande d'autorisation.

L'administration doit obligatoirement être informée de tout changement dans l'étiquetage ou dans le conditionnement du produit. Il en est de même en cas de changement d'adresse du lieu de fabrication ou de cession de l'unité de production à un nouveau propriétaire.

### **Cout de l'autorisation FRA**

Le demandeur d'une autorisation doit s'acquitter de certains frais relatifs exclusivement aux analyses microbiologiques et/ou chimiques du produit.

Le montant de ces analyses varie en fonction des tarifs fixés par le laboratoire, de la nature du produit et de la complexité des analyses demandées.

Le paiement des frais d'analyses intervient soit au dépôt de la demande ou à la sortie des résultats d'analyses. Une quittance du Trésor ou une facture établie par le laboratoire attestant du montant acquitté est délivrée.

## Pré requis

1. Pour garantir un niveau d'hygiène et de salubrité acceptable, l'entreprise doit mettre l'accent sur 5 éléments (Principes généraux d'hygiène alimentaires. CAC/RCP 1-1969, Rév.4- 2003) :
  - Les conditions de conservation de **la matière première** (respect des barèmes de conservation, rangement des produits, etc.)
  - Les **méthodes** de travail qui doivent respecter les normes alimentaires (respect de la marche en avant, respect des barèmes de préparation, etc.)
  - Une bonne hygiène de la **main d'œuvre** (tenue de travail, lavage des mains, bonne santé sanitaire, etc.)
  - Le **matériel adéquat** à l'activité (nature et état d'entretien, etc.)
  - Le **milieu de travail** qui doit être conforme aux normes (spacieux, alimenté en eau, exempts de contaminants).
2. le respect des normes d'étiquetage (Décret 68-507 du 7 mai 1968 et Norme codex pour l'étiquetage des denrées alimentaires préemballées CODEX STAN 1-1985 - Rév. 1-1991)

L'emballage contenant le produit ou l'étiquette y apposée doit porter de façon visible et lisible les mentions suivantes :

- la nature du produit
- la composition du produit
- le nom et l'adresse du fabricant
- le poids ou le volume
- la marque (éventuellement)
- la date de fabrication et d'expiration
- le numéro d'autorisation FRA (ex : Aut. \_\_\_/2007/FRA)

**NB** : est interdit toute indication ou tout signe susceptible de créer dans l'esprit de l'acheteur une confusion sur la nature, le volume ou le poids, sur les qualités substantielles du produit mis en vente, ou sur l'origine du produit (article 7 du décret 68-507).

### ANNEXE 3

