



**Note explicative de la non tenue du projet de site
« Entrepreneuriat sur les sites du patrimoine mondial »**

Présenté au :

Fonds pour le Patrimoine Mondial Africain – FPMA-AWHF

Par

Victoire ADEGBIDI

Coordinatrice Pôle Territoires et patrimoines - EPA

Sommaire

1. Note explicative	3
2. Annexes	4
<i>Annexe 1</i>	5
<i>Annexe 2</i>	9
<i>Annexe 3</i>	14

1. Note explicative

Dans le cadre de la mise en œuvre des activités du programme triennal issu du deuxième cycle de rapport périodique en Afrique, le projet de site sur « Entrepreneuriat sur les sites du patrimoine mondial », prévu au mois de Novembre 2014 à la Lopé Okanda du Gabon, devant faire suite à l'atelier du 13 au 23 mai 2014 à Toubacouta, n'a pas pu se dérouler comme prévu.

Les contacts pris avec la direction générale de la culture du Gabon, point focal, ayant qualité d'intermédiaire entre la coordination logistique et pédagogique de l'activité et le partenaire financier d'une part et le ministère de la culture du Gabon d'autre part, en vue d'organiser la mission préparatoire de l'activité n'ont pas pu aboutir. Malgré les nombreuses relances formelles et non, les autorités gabonaises n'ont jamais répondu pour informer des raisons de leur désengagement à accueillir l'activité. Il est à noter que la période prévue pour le déroulement du projet de site a coïncidé avec les mois pendant lesquels la fièvre Ebola sévissait durement en Afrique de l'Ouest, en particulier. Cette fièvre, qui exige un certain nombre de précautions prises par chaque Etat, semble être un facteur non négligeable de la non tenue de l'activité à la Lopé Okanda au Gabon.

Dans le but de faire suite à l'atelier de Toubacouta, qui a été entre autres pensé comme la première phase du programme en vue de préparer au mieux le projet de site sur « Entrepreneuriat sur les sites du patrimoine mondial » d'une part, et d'autre part continuer le processus de formation des binômes ayant relativement avancé dans le processus d'élaboration des projets d'entreprise, les binômes du Mali, du Cameroun et de Madagascar ont été sélectionnés pour bénéficier de missions de suivi sur le terrain. A cet effet, M. William Codjo, expert en management des entreprises et des organisations, personne ressource de l'atelier « Entrepreneuriat sur les sites du patrimoine mondial » à Toubacouta, a été contracté pour effectuer les missions de suivi de conception de projets d'entreprises de :

- ***Transformation des déchets plastiques à Djenné à la ville historique de Djenné au Mali,***
- ***Transformation de Gnetum Africana par les femmes autour de la Trinationale de la Sangha, zone située sur le territoire du Cameroun***
- ***Création de Gîte d'étape communautaire à Ambatolaidama dans les forêts humides d'Atsinanana à Madagascar.***

Je vous prie de trouver ci-joint en annexe 1 la lettre de mission de l'expert et les chronogrammes de travaux sur le terrain en annexe 2.

A ce jour, seule la mission du Mali a été effectuée. Je vous prie de trouver ci-joint en annexe 3 le compte-rendu de mission de l'expert.

Les missions au Cameroun et à Madagascar n'ont pas pu être effectuées aux dates prévues à cause des difficultés d'obtention de visas par l'expert. La nouvelle programmation des missions est en cours d'élaboration en collaboration avec les binômes du Cameroun et ceux de Madagascar. Elle sera communiquée avant le début du mois d'avril.

ANNEXES

ANNEXE 1

EPA-BEN 099/15/SK/VA

Porto-Novo, le 06 février 2015

Objet : lettre de mission de M. William CODJO – Consultant

Dans le cadre du suivi des esquisses de projets d'entreprise élaborées dans le cadre du programme « Entreprenariat sur les sites du patrimoine mondial » organisé par le Fonds pour le patrimoine mondial africain (FPMA), le Centre du patrimoine mondial (Cpm) et l'Ecole du Patrimoine Africain (EPA),

M. William CODJO, de nationalité béninoise, reçoit la mission précisée ci-après :

1. Description de la mission

La présente mission consiste à :

- assister les binômes du Cameroun, de Madagascar et du Mali dans la finalisation de leurs documents de projets d'entreprises ;
- valider les choix stratégiques et opérationnels des projets avec les différentes parties prenantes ;
- identifier les obstacles éventuels à la mise en œuvre des projets ;
- étudier avec les binômes les solutions envisageables pour contourner les obstacles ;
- veiller à la définition d'un nouveau plan de mise en œuvre des projets ;
- assister les binômes dans la mise en œuvre de leurs projets d'entreprises ;
- Rédiger les rapports de missions.

2. Durée de la mission

La mission court la période de février à mars 2015.

3. Conditions de travail

Dans le cadre de cette mission, **M. William CODJO** est tenu au respect scrupuleux du secret professionnel et de la déontologie telle que consignée dans le code de déontologie de l'ICOM.

M. William CODJO devra être présent les pays respectifs conformément au programme établi et soumis à l'EPA.

4. Rémunération ¹

(Voir Annexe 1)

¹ Le montant et les conditions de rémunération relatifs à la présente mission sont précisés dans l'annexe 1 de la lettre de mission.

5. Règlement des litiges

Les deux parties contractantes s'engagent à régler à l'amiable tout différend pouvant résulter du présent accord.

La présente lettre, signée par le Directeur de l'EPA et **M. William CODJO**, tient lieu de contrat et entre en application à partir de la date de signature.

Le Contractant

Pour l'EPA

M. William CODJO

M. Samuel KIDIBA

EPA-BEN 099/15/SK/VA

Porto-Novo, le 28 janvier 2015

Objet : Lettre de mission de M. William CODJO

Annexe 1 : Rémunération

Dans le cadre de sa mission d'appui à l'Ecole du Patrimoine Africain - EPA, **M. William CODJO** recevra un **montant total de 17 700 Euros réparti comme suit :**

- Vols et locations de voitures : 3000 Euros (3 A/R, locations de voitures, transports aériens et terrestres nationaux)
- Frais de séjours : 7200 euros (300 x 24 jours à raison de 15 jours de présence sur les sites et 8 jours de voyages nationaux pour atteindre les sites)
- Honoraires : 7 500 (500 x 15 jours de présence sur les sites)

Ce montant vous sera payé en deux tranches :

- 50%, soit 8 850 Euros suite à la signature du présent contrat
- 50%, soit 8 850 à la fin du contrat dès réception et validations des 3 rapports de missions.

Merci de communiquer vos coordonnées bancaires pour le transfert de ce montant.

Dans le cas où des activités spécifiques entrant dans le cadre de cette mission nécessiteraient des moyens supplémentaires, **M. William CODJO** en discutera avec l'EPA et ne s'engagera dans l'exécution desdites activités que s'il obtient l'accord préalable formel de l'EPA, accord devant comporter un montant maximum des dépenses à effectuer.

Mention ²:.....

Le Contractant

Pour l'EPA

M. William CODJO

M. Samuel KIDIBA

² Lu et approuvé

ANNEXE 2



SUIVI

« **Entreprenariat sur les sites du patrimoine mondial** »

PROGRAMME

Date		Lieu	Activité
Samedi	14 Fev	Cotonou-Bamako	Voyage international
Dimanche	15 Fev nov	Bamako - Djenné	Voyage intérieur
Lundi	16 Fev	Djenné	Briefing avec le binôme Séance de travail avec l'OMATHO Séance de travail avec la coopérative des femmes et autres parties prenantes au projet
Mardi	17 Fev	Djenné	Formation des femmes en techniques de créativité et innovation
Mercredi	18 Fev	Djenné	Analyse des obstacles au développement du projet Etude des solutions envisageables
Jeudi	19 Fev	Djenné	Finalisation du plan d'affaires
Vendredi	20 Fev	Djenné	Mise en place du plan de mise en œuvre et de suivi Débriefing avec les parties prenantes
A partir du 1 ^{er} Avril			Suivi de la mise en œuvre du projet

Tâches préparatoires à accomplir par le binôme du Mali

- Envoyer le document de projet dans son état actuel
- Mobiliser les responsables de l'OMATHO intervenant à Djenné pour le 16 Février à 10h
- Mobiliser la coopérative des femmes pour le 16 Février à 11h30
- Mobiliser les responsables du ministère de l'environnement intervenant à Djenné pour le 16 Février à 15h
- Mobiliser les autorités en charges de la promotion des PME et l'entrepreneuriat pour le 16 Février à 1H30
- Se rendre disponible pour toute la durée de mission pour participer à toutes les séances de travail.



SUIVI

« **Entreprenariat sur les sites du patrimoine mondial** »

PROGRAMME

Chronogramme Cameroun			
Date		Lieu	Activité
Lundi	23 Fev	Bamako - Cotonou	voyage international
Mercredi	25 Fev	Cotonou - Douala	voyage international
Jeudi	26 Fev	Douala- Membélé	Voyage intérieur
Vendredi	27 Fev	Douala- Membélé	Voyage intérieur
Samedi	28 Fev	Membélé	Briefing avec le binôme Séance de travail avec les autorités du Parc Séance de travail les groupements de femmes
Dimanche	01 Mar	Membélé	Visite des installations techniques Analyse du process Etablissement d'un plan de production
Lundi	02 Mar	Membélé	Analyse de la demande Analyse de la logistique Analyse des ressources humaines techniques
Mardi	03 Mar	Membélé	Finalisation du plan d'affaires Mise en place d'un plan de mise en œuvre et d suivi
Mercredi	04 Mar	Membélé	Débriefing avec les parties prenantes
A partir du 1 ^{er} Avril			Suivi de la mise en œuvre du projet

Tâches préparatoires à accomplir par le binôme du Cameroun

- Envoyer le document de projet dans son état actuel

- Assister la mission dans les tâches afférentes à l'organisation logistique de la mission
- Mobiliser les responsables Parc pour le 28 Février à 10h
- Mobiliser la coopérative des femmes pour le 28 Février à 11h30
- Mobiliser les responsables du ministère de l'environnement intervenant à Djenné pour le 28 Février à 15h
- Mobiliser les grossistes pour le 02 Mars à 10H
- Mobiliser les structures fournisseurs de matériel de transformation pour le 01 Mars 10h
- Mobiliser un panel constitué de 10 consommateurs du produit pour le 02 Mars à 15h
- Se rendre disponible pour toute la durée de mission pour participer à toutes les séances de travail.



SUIVI

« Entrepreneuriat sur les sites du patrimoine mondial »

PROGRAMME

Chronogramme Madagascar			
Date		Lieu	Activité
Mardi	17 Mar	Nairobi -Tana	Voyage international
Mercredi	18 Mar	Tana- Maroantsetra	Voyage intérieur
Jeudi	19 Mar	Ambalolaidama	Voyage intérieur
Vendredi	20 Mar	Ambalolaidama	Briefing avec le binôme Séance de travail avec les autorités du Parc
Samedi	21 Mar	Ambalolaidama	Analyse du concept Mise en place d'un plan marketing
Dimanche	22 Mar	Ambalolaidama	Analyse des couts Analyse de la tarification
Lundi	23 Mar	Ambalolaidama	Analyse des autres obstacles à la mise en œuvre du projet Etudes des solutions envisageables
Mardi	24 Mar	Ambalolaidama	Finalisation du plan d'affaires Débriefing avec les parties prenantes
Mercredi	25 Mar	Maroantsetra	Voyage intérieur
Jeudi	26 Mar	Tana	Voyage intérieur
Vendredi	27 Mar	Tana-Cotonou	Voyage international
A partir du 1^{er} Avril			Suivi de la mise en œuvre du projet

Tâches préparatoires à accomplir par le binôme de Madagascar

- Envoyer le document de projet dans son état actuel
- Mobiliser les responsables Parc pour le 20 Mars à 10h
- Mobiliser populations riveraines pour le 23 Mars à 10h
- Mobiliser (si possible) un panel de 5 touristes pour le 23 Mars à 15h
- Se rendre disponible pour toute la durée de mission pour participer à toutes les séances de travail.

ANNEXE 3

Atelier de formation sur l'entrepreneuriat sur les sites du patrimoine mondial en Afrique – mission de monitoring au Mali

Lettre de mission n° EPA-BEN 099/SK/VA

Compte- rendu de mission

Personnes rencontrées :

- M. Baba Keita, Ancien Directeur de l'EPA
- M. Lassana CISSE, Directeur National du Patrimoine Culturel du Mali, Personne ressource
- M. Amadou KOUREISSI, Représentant de l'Office Malien du Tourisme et de l'Hôtellerie,
- Mme. Awa, Elue locale et vice-présidente de l'association Bozo-Mana
- Les membres de la coopérative des femmes Bozo-Mana
- Les porteurs de projet de fabrication de pavés
- Les porteuses de projets de production d'objets de décoration

Début : 10 Février 2015

Fin : 14 Février 2015

Mission conduite par : **William CODJO, Consultant indépendant**

Conformément à la lettre de mission du 06 Février 2015, la mission de monitoring du projet porté par le binôme du Mali, visant la valorisation de déchets plastiques à Ségou s'est déroulée du 10 au 14 Février 2015 à Ségou. Elle a requis un déplacement sur Sévaré et Mopti, pour des besoins de recherche de clarté dans la faisabilité technique d'un des produits ciblés par le projet (les pavés).

L'ensemble de la mission a eu pour lignes directrices celles énoncées dans la lettre de mission à savoir :

1. Assister le binôme du Mali dans la finalisation de ses documents de projets d'entreprises :

Cette tâche requiert deux niveaux d'intervention : la forme et le fond du document de projet.

En ce qui concerne la forme, c'est la continuité qui a prévalu. En effet, au terme de l'atelier de Toubacouta, un canevas a été fourni à tous les participants pour leur permettre de disposer d'un guide méthodologique pour la présentation de leurs projets et les amener à y inclure tous les aspects abordés au cours de l'atelier et jugés nécessaires pour avoir une vue synoptique et holistique des différents projets. Le binôme du Mali a respecté ce canevas pour l'élaboration du projet de valorisation des déchets plastiques à Djenné.

Par contre, l'examen approfondi du document révèle que des efforts substantiels restent à fournir sur plusieurs plans dont :

- les aspects afférents aux coûts de production, coûts de revient et marge bénéficiaire par produit ;
- les aspects liés aux ressources humaines et à l'organisation générale de la coopérative ;
- les aspects relatifs aux processus de production de chacune des familles de produits.

Pour parvenir à combler ce déficit, il est important de recueillir les informations nécessaires à l'analyse des divers points concernés, notamment en ce qui a trait aux éléments de coûts et aux processus de production. La mission a jugé utile d'organiser une visite de site à Sévaré et Mopti, avec les porteurs de projets en vue de recueillir les informations nécessaires. Ainsi, celles portant sur le processus de production ont été recueillies. Il reste à compléter celles relatives aux coûts. Le binôme se chargera de cette tâche et transmettra les données à la mission.

2. Valider les choix stratégiques et opérationnels des projets avec les différentes parties prenantes

Cette tâche consiste à tester la solidité des choix opérés par les porteurs de projet en ce qui concerne les produits, les segments de marchés et les moyens à combiner pour atteindre les objectifs fixés.

A cet effet, un exercice de carte mentale suivie de « brainstorming » réalisé par la mission avec les parties prenantes dans les locaux de l'OMATHO à Djenné a permis aux porteurs de projets d'identifier, par eux-mêmes, les améliorations à apporter à leurs options stratégiques. En effet, la stratégie des transformateurs de déchets plastiques de Djenné a toujours consisté à produire essentiellement pour deux cibles : les touristes d'une part et les ménages de la localité d'autre part. Les produits sont essentiellement les bijoux et accessoires de modes et des objets de décoration. Les touristes constituaient jusqu'à 80% du chiffre d'affaires de ces activités avant la crise survenue en 2012 et qui a entraîné la baisse de la fréquentation touristique du site de Djenné. L'exercice a permis aux porteurs de projets d'entrevoir les autres possibilités qui s'offrent à eux, notamment avec des productions destinés aux artisans, aux paysans et aux éleveurs. Ils ont clairement identifié de nouveaux produits dans lesquels ils pourraient désormais se spécialiser tout en conservant le savoir-faire lié aux articles habituellement produits.

3. Identifier les obstacles éventuels à la mise en œuvre des projets

Cette tâche consiste à anticiper sur les éventuelles difficultés susceptibles d'empêcher le bon déroulement des activités du projet. Pour y parvenir, la mission a initié une discussion avec les parties prenantes. Cette séance a permis de dégager quatre types d'obstacles potentiels :

- **l'insuffisance d'expertise dans les métiers de la fabrication des nouveaux produits envisagés pour assurer la diversification.** En effet, la fabrication des nouveaux produits (mini perle, fils plastiques, cordes de bétail) requiert de nouveaux savoir-faire qui ne sont pas disponible dans l'environnement immédiat de ces producteurs. La non acquisition de ces savoir-faire de nature technique pourrait constituer un obstacle important pour la suite du projet. Les techniques présentement utilisées ne sauraient s'appliquer à ces nouveaux produits. L'acquisition des anciennes techniques avait été rendue possible grâce à deux projets conçus et mis en œuvre par l'USAID d'une part et la fondation Agha kan d'autre part. Ces projets étant présentement achevés, il importe d'étudier avec les porteurs de projets les différentes possibilités qui pourraient se présenter afin de leur permettre d'acquérir ces nouvelles techniques ;

- **L'inadéquation des matériels actuels au regard des nouveaux produits envisagés.** Outre l'expertise requise pour la fabrication des nouveaux produits, il s'avérera indispensable de procéder à l'acquisition de nouveaux matériels entrant dans le processus de fabrication des nouveaux produits. Un projet financé par l'Organisation Mondiale du Tourisme a permis de mettre à la disposition de l'association Bozo Mana, un centre devant permettre d'abriter des ateliers contenant les matériels nécessaires à la fabrication des anciens produits. Ce centre pourrait également être sollicité pour la fabrication des nouveaux produits. Il faudra néanmoins réaliser une veille technologique afin d'identifier les équipements les plus adaptés et trouver une solution pour leur financement.

- **L'accroissement des besoins en fonds de roulement.** La méthode de production adoptée pour les anciens produits permettait aux artisans de réduire leur besoin en fonds de roulement car ils fonctionnaient en flux tendus. Toute la production était vendue au fur et à mesure aux touristes essentiellement. Or avec les nouveaux produits envisagés, il faudra constituer des stocks et organiser la commercialisation. Cette méthode nécessite un financement préalable pour couvrir les besoins en fonds de roulement, en attendant que le vente atteigne leur vitesse de croisière. Jusque là, ils ont toujours fonctionné avec leurs cotisations qui sont insuffisantes et quelques modiques concours d'une institution de micro finance. Or, avec les baisse de la fréquentation touristique, non seulement ils ne sont pas en mesure d'accroître leurs cotisation mais en plus, le concours de la micro-finance se fait rare.

- **L'inadéquation d'un des nouveaux produits (les pavés) par rapport aux conditions climatiques de la région.** La visite de terrain menée à Mopti pour apprécier de visu les différentes utilisations des pavés sur le terrain a révélé des difficultés majeures. En effet, ces pavés ont été utilisés pour les travaux d'assainissement et de pavage des rues entourant la mosquée de Mopti. Les usagers de la mosquée affirment qu'il est quasiment impossible de rester sur les pavés dans la mi-journée pour prier du fait de la forte chaleur qu'ils dégagent. De plus, il a été constaté par la mission que toutes les chaussées et les trottoirs ayant bénéficié de ce pavage sont profondément déformés. Les investigations réalisées auprès des usagers révèlent que cette déformation est essentiellement due à l'effet conjugué de la chaleur sévissant dans ce milieu et le poids des véhicules circulant sur cette artère. Toutefois, il est important de souligner que ces mêmes pavés ont été utilisés à l'intérieur d'une concession attenante à l'une des rues

pavées. Ce pavage intérieur quant à lui se trouve dans un parfait état. Ces pavés n'étant pas exposés au soleil, ceci confirme la thèse de la nuisance causée au produit par une forte chaleur.

4. Etudier avec les binômes les solutions envisageables pour contourner les obstacles

La recherche de solutions en vue de contourner les difficultés identifiées a été élargie à toutes les parties prenantes, dans le but de mettre à contribution l'ensemble des acteurs concernés, dans une approche participative. Les pistes envisagées se présentent comme suit :

- **en ce qui concerne l'insuffisance d'expertise dans les métiers de la fabrication des nouveaux produits envisagés pour assurer la diversification :**

Un stage de formation a été la solution identifiée à ce stade. Il faudra identifier les organismes ou les experts capables de fournir ce stage de formation et ensuite les solliciter pour accueillir les acteurs qui auront été choisis par leurs pairs pour aller recevoir une formation de formateurs. Il reviendra donc à ces derniers de revenir former les autres acteurs. Une autre possibilité consiste à faire venir les formateurs à Djenné et permettre à tous les acteurs de bénéficier du même stage. Il a été demandé à la mission de monitoring d'assister les acteurs dans la recherche des experts formateurs concernés par les nouveaux produits.

- **en ce qui concerne l'inadéquation des matériels actuels au regard des nouveaux produits envisagés :**

La seule solution envisagée ici porte sur l'acquisition de nouveaux équipements. Elle sera soit consécutive soit simultanée au stage de formation. Simultanée, elle permettra aux experts-formateurs de pouvoir directement former les acteurs sur des matériels qu'ils auront à utiliser ultérieurement pour leurs activités. Consécutive, elle laissera le soin aux formateurs d'indiquer au cours de la formation, les matériels les plus appropriés.

En attendant, une veille technologique sera menée par la mission de monitoring pour identifier les équipements et leurs fournisseurs respectifs. Il se posera toutefois l'épineux problème de leur financement. La mission s'est engagée à mettre à la disposition des porteurs de projets des informations relatives aux potentiels partenaires techniques et financiers susceptibles d'être intéressés par le projet.

- **en ce qui concerne l'accroissement des besoins en fonds de roulement**

Étant donné le caractère innovant des différents produits concernés, il paraît hasardeux et risqué de solliciter les institutions de micro finance pour résorber le besoin en fonds de roulement qui découle de l'adoption de ces nouveaux produits. Les engagements envers ces institutions sont des engagements certains et fermes pour des échéances précises alors que le succès commercial de ces produits n'est pas garanti. Il convient alors de trouver un partenaire qui puisse soutenir la phase pilote ou expérimentale ou des prototypes seront produits et testés sur le marché. La mission s'est engagée à fournir des contacts de partenaires pouvant s'intéresser à cette phase.

- **en ce qui concerne l'inadéquation d'un des nouveaux produits (les pavés) par rapport aux conditions climatiques de la région**

le problème qui se pose à ce stade est technique. La solution ne pourra être étudiée qu'avec les techniciens. Ces derniers n'étant pas présents sur le site lors de notre visite de terrain, il a été demandé au binôme par la mission de reprendre contact avec les techniciens afin de leur faire remarquer les constatations issues du terrain et les commentaires des usagers. Ceci permettra de voir s'il est possible d'apporter des mesures correctives soit lors du dosage en matière plastique ou lors de la pose des pavés en faisant observer un certain espacement. Si oui, le produit sera adopté pour la fabrication et commercialisé pour des travaux d'assainissement et de pavage. Sinon, il sera orienté vers des usages beaucoup plus domestiques. Ceci restreindra évidemment son champ d'action.

5. Veiller à la définition d'un nouveau plan de mise en œuvre du projet

Avec sa nouvelle configuration, le projet devra connaître un nouveau plan de mise en œuvre. Ceci ne sera possible qu'une fois le plan d'affaires rédigé. Au stade actuel, tel n'est pas le cas. Pour ce faire, des tâches spécifiques incombent à chaque famille d'acteurs.

La mission de monitoring de fournir au binôme dans un délai d'un mois :

- des contacts de formateurs potentiels pour les techniques de fabrications des nouveaux produits identifiés
- une liste des matériels requis dans les processus de fabrication des nouveaux produits.
- Des contacts de partenaires techniques et financiers susceptibles d'être intéressés par le projet.

Le binôme devra fournir dans un délai d'un mois :

- les éléments de coûts liés aux équipements visités à Sévaré ;
- les éléments de coûts de production de chacun des anciens produits
- les résultats de la séance de travail prévue avec les techniciens de la production des pavés
- les aspects liés aux ressources humaines et à l'organisation générale de la coopérative ;
- les aspects relatifs aux processus de production de chacune des familles de produits

6. Assister le binôme dans la mise en œuvre de leurs projets d'entreprises

Cette tâche n'interviendra qu'après la rédaction du plan d'affaires prenant en compte la nouvelle configuration du projet et le bouclage effectif du financement, ne serait-ce que dans sa phase pilote.