



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN

ASSAINISSEMENT, CHANGEMENT DE COMPORTEMENT ET EAU POUR LE SÉNÉGAL

USAID/ACCES

QUELS MODÈLES D'AFFAIRE PROPICES AU DÉVELOPPEMENT
DU MARCHÉ DE L'ASSAINISSEMENT RURAL AU SÉNÉGAL ?

Etude de cas



SOMMAIRE

CONTEXTE	3
LA PREPARATION DES FONDAMENTAUX VERS LA MISE EN PLACE DU MARCHÉ	4
L'innovation technologique	4
Une stratégie de communication intégrée	5
L'approche commerciale par le RACE	7
Les options de financement	8
Les outils de gestion et d'aide à la prise de décision	8
La chaîne d'approvisionnement et logistique	9
Le maçon individuel	9
L'entrepreneur	9
Maçons/Entrepreneurs	10
L'agent commercial	10
Le collectif	10
La micro-entreprise	11
La Petite et Moyenne Entreprise (PME)	11
CONCLUSION	12

CONTEXTE

En 2015, le gouvernement du Sénégal, dans l'optique de l'atteinte des ODD, a lancé une nouvelle **Stratégie Nationale d'Assainissement Rural (SNAR)**. La particularité de cette stratégie réside dans le changement de paradigme qui consiste à transférer progressivement la responsabilité de la construction de la latrine au ménage.

Cette nouvelle stratégie milite pour une implication importante du secteur privé local dans le but de renforcer l'offre à travers un service de qualité. En d'autres termes, la SNAR vise à « amener chaque ménage à devenir son propre chef de projet en matière d'assainissement » en faisant la promotion de l'approche marketing, en accordant des subventions discrètes et dégressives ciblant l'offre (opérateurs privés) et non plus la demande (ménages).

Conformément à cette stratégie, le projet USAID/ACCES "Assainissement, Changement de Comportement et Eau pour le Sénégal", vise à accroître l'accès durable à des services améliorés d'eau et d'assainissement. Il facilite l'installation d'un marché de l'assainissement initialement dans six régions du Sénégal avec une expansion progressive qui suit l'évolution du marché et cible principalement les communes rurales et/ou périurbaines. USAID/ACCES a, dès le début de son intervention, promu une approche basée sur les principes du marché afin d'augmenter la demande des ménages en produits et services d'assainissement et de renforcer la capacité des entrepreneurs et des autres acteurs dans la chaîne d'approvisionnement de manière équitable et durable.

Le terme « marketing », qui veut dire commercialiser, regroupe l'ensemble des actions qu'utilisent les organisations à but commercial pour influencer en leur faveur le comportement d'achat des clients cibles. La démarche d'appliquer le marketing au secteur de l'assainissement a été déclenchée par le constat fait dans plusieurs pays aussi bien d'Asie que d'Afrique lors des dernières décennies, selon lequel le marché local de l'assainissement (maçons, artisans locaux) a vendu plus de latrines que les programmes d'hygiène et d'assainissement pourtant lourdement subventionnés. La pertinence du marketing repose sur le renouvellement d'une vision basée sur la capacité des ménages (même pauvres) à payer pour leur équipement d'assainissement et à se l'approprier dès lors qu'ils ont investi des ressources.

Les expériences ont démontré qu'il n'existe pas de modèle universel et standardisé pour la mise en œuvre d'une telle approche. Il convient donc d'élaborer une stratégie répondant à un contexte donné. L'élaboration d'une stratégie marketing appliquée à l'assainissement suit un cheminement méthodologique fondé sur le marketing classique, et qui a été expérimentée et validée par USAID/ACCES dans le cadre de son intervention. Elle repose sur une analyse-diagnostic du marché, qui permet d'en définir les objectifs, les populations cibles et le « mix marketing » (ou « 4P » : Produit, Prix, Distribution [ou Place en anglais] et Communication [ou Promotion en anglais]).

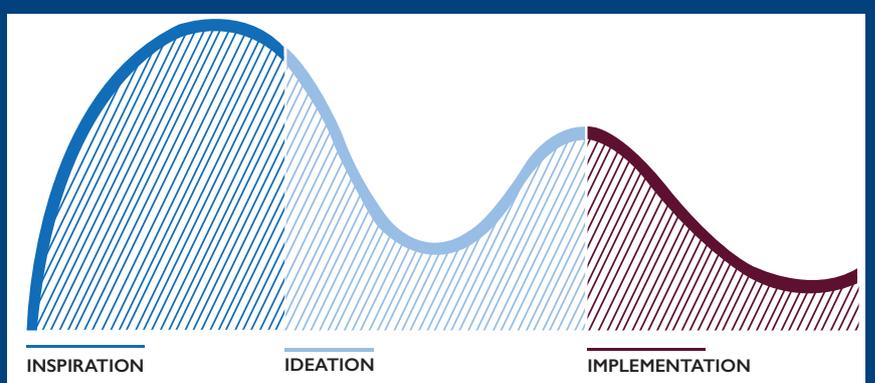
Au centre de cette approche se trouvent différents modèles d'affaires sur lesquels USAID/ACCES s'est appuyé. Ces modèles d'affaires sont des opérateurs ou structures locales déjà en place et qui ont, pour la

plupart, des activités dans la construction ou la vente de produits d'assainissement. Il s'agit des maçons, des locaux, entrepreneurs, opérateurs économiques groupements de femmes, etc. C'est par le biais de ces différents modèles d'affaires que USAID/ACCES a structuré le marché local de l'assainissement à travers une démarche de développement et de responsabilisation des acteurs locaux, qui passe par le développement de produits, la formation commerciale et technique, les formations en technique de gestion d'entreprises, de marketing et de communication.

LA PRÉPARATION DES FONDAMENTAUX VERS LA MISE EN PLACE DU MARCHÉ

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie marché, plusieurs aspects peuvent constituer des fondamentaux pour favoriser le développement du marché visé. Pour le cas particulier du marché des latrines à développer par USAID/ACCES, plusieurs volets se sont révélés particulièrement importants tels que le développement de produits, le marketing et la communication, la formation aussi bien technique que commerciale ainsi que les formations en gestion d'entreprises. Tous ces aspects, qui constituent des postes de coûts très considérables pour une entreprise, ont été fournis par le projet pour faciliter l'installation de ce marché de l'assainissement et pour rester en cohérence avec la SNAR.

L'innovation technologique



Le point de départ après l'identification des acteurs a été le développement de produits répondant aux besoins et aux aspirations des populations ciblées. Ce travail a commencé par une phase de recherche faite en vue de l'amélioration des latrines promues au Sénégal notamment par le projet phare du Programme d'Eau Potable et d'Assainissement du Millénaire (PEPAM) à savoir la Toilette à chasse manuelle (TCM) et la double-latrine ventilée (DLV). Dans ce processus, ont été impliqués les maçons, les entrepreneurs, les experts techniques ainsi que les ménages pour retravailler les latrines du PEPAM à travers une approche dénommée Human Centered Design (HCD). Le HCD place l'utilisateur/le client au centre même de la recherche qui donne son avis lors de la conception ou le remodelage d'un produit tant sur ses préférences du point de vue des spécificités techniques que ses moyens financiers, et ce jusqu'à la validation du prototype final. Cette approche permet non

seulement de fournir aux clients un produit répondant à toutes leurs exigences mais également permet aux entrepreneurs d'apprendre à mieux écouter les clients afin d'itérer les produits pour mieux s'adapter et gagner en agilité.

Une gamme de latrines allant de la latrine ventilée simple à la toilette à chasse manuelle en passant par la double latrine ventilée a été développée. Des latrines de très grande qualité avec des spécifications techniques claires et à moindres coûts ont été validées comme produit à promouvoir par les entrepreneurs collaborant avec USAID/ACCES.

Une innovation majeure dans la gamme de produits proposée est le SATO Pan, une composante déterminante de la latrine qui fonctionne à l'aide d'un clapet qui reste fermé, sauf pour permettre le passage des déchets. Ce clapet constitue une barrière aux odeurs, aux mouches et autres insectes



vecteurs de maladies diarrhéiques. Il est facile à entretenir grâce à sa surface lisse et ne nécessite que peu d'eau, environ 200-1000 ml pour le nettoyage. Un catalogue¹ regroupant les spécifications techniques de tous les produits Sagal a été développé pour accompagner les entreprises dans la formation technique des maçons et l'itération des technologies.



Une stratégie de communication intégrée

CADRE SANIFOAM

Orientation	Opportunité	Capacité	Motivation
Population cible	Accès/disponibilité	Connaissances	Attitudes et croyance
Comportement recherché	Caractéristiques du produit	Compétences et auto-efficacité	Valeurs
	Normes sociales	Soutien social	Moteurs émotionnels/ physiques/sociaux
	Sanctions/mise en application	Rôles et décisions	Priorités concurrentes
		Solvabilité	Intention
			Consentement à payer

¹ <https://nrce.com/wp-content/uploads/2016/03/Catalogue-Sagal.pdf>

Les principes du marché s'accommodent mal d'une absence de communication tournée vers la promotion des ventes. Mais comme l'acquisition de latrine est un acte favorable d'hygiène qui requiert un changement de comportement aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain ou périurbain, USAID/ACCES a mis à contribution une multitude de personnes avec des profils différents (personnels des projets, services techniques déconcentrés, etc.) pour ensemble exploiter les données de recherches en utilisant la méthode DELTA² qui permet d'identifier les déterminants clés sur lesquels il faut agir pour influencer les populations à adopter les latrines améliorées. Et c'est fort de la découverte de ces éléments déterminants (dignité, profil élevé du ménage et revenus) qui motivent l'acte d'achat que toute une stratégie de communication intégrée (CIP, Media et Mobilisation sociale) a été conçue avec des outils et un plan de facilitation du financement des latrines pour les ménages.



Une marque, un logo et une situation de référence ont été développés pour donner une forte identité aux ouvrages. Une marque permet de standardiser les produits, d'intégrer les aspirations ou les avantages voulus identifiés par les recherches, et de réaliser des économies d'échelle. Un nom de marque peut servir à diverses activités telles qu'estampiller les affiches élaborées pour promouvoir un changement de comportement en matière d'assainissement ou les supports de communication des maçons et des fournisseurs agréés. C'est sur cette base qu'est née la marque Sagal avec le slogan « *Sagal sama Bopp, Sagal sama njaboot*³ » autour de laquelle a tourné toutes les campagnes radio

et TV, déroulées ainsi divers supports édités (plaquettes, flyers, casquettes, T-shirts, etc.) La communication permet de relier les différents éléments du marketing-mix. L'innovation et l'esprit d'entreprise peuvent aboutir à la production de toilettes moins chères et qui fonctionnent convenablement mais peu de consommateurs pourront ou voudront les acheter s'ils ne voient pas les avantages ou s'ils ne savent pas comment se les procurer. La promotion de produits et services d'assainissement, notamment la publicité de marque, établit un lien essentiel entre les consommateurs et les fournisseurs.



Les caravanes, foires et campagnes radio et TV sont régulièrement organisés pour promouvoir les latrines Sagal.

² Un guide d'élaboration du plan marketing utilisé par Population Services International (PSI).

³ « Préserver ma dignité et celle de ma famille »

L'approche commerciale par le RACE



Un élément important permettant l'efficacité des ventes est la présence d'agents commerciaux bien formés qui comprennent que, grâce à l'empathie et à l'écoute active, ils peuvent développer un argumentaire de vente sur mesure qui répond aux problèmes identifiés par le ménage. Cette technique de vente à problèmes, connue sous le nom de RACE⁴, a contribué de manière significative à l'efficacité de la force de vente de Sagal et constitue un facteur déterminant dans le succès des entreprises d'assainissement soutenues par ACCES.

L'approche commerciale est fondée sur les principes de transaction entre l'offre et de la demande. Une fois la gamme de produits stabilisée et la stratégie de communication développée, USAID/ACCES s'est tourné vers les techniques de commercialisation afin de créer la demande en passant par une offre structurée. Face à l'ampleur de la tâche consistant à vendre des latrines à des populations habituées à les recevoir presque gratuitement, USAID/ACCES a décidé d'introduire le RACE comme nouvelle stratégie commerciale.

C'est une méthode qui veut que le Résultat soit la somme des Attitudes, Compétences et Efforts consentis par l'agent commercial. Elle détient ses propres outils et met un accent sur trois étapes : la préparation de la vente, la vente, et la conclusion de la vente. La particularité de la méthode RACE est que le client est amené à parler plus que le vendeur qui cherche à le voir toucher du doigt son propre problème : assainissement dans le cas d'ACCES, et à demander des solutions à ce problème. Cette méthode aide les agents commerciaux à s'organiser autour de divers aspects de la gestion des ventes, y compris : (1) com-

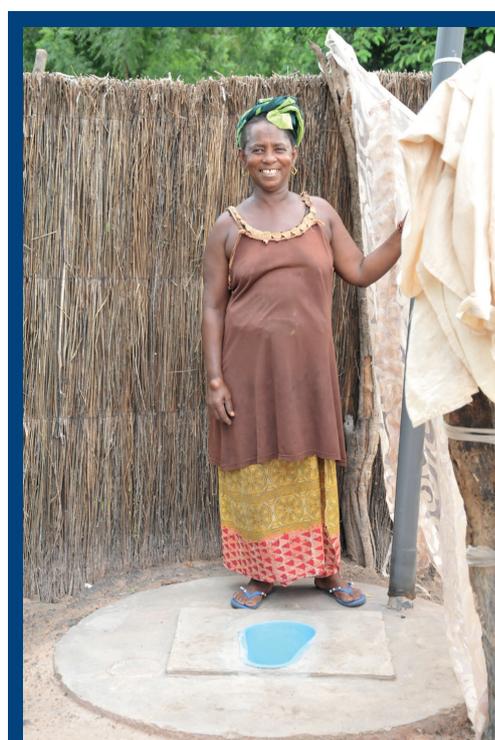
⁴ Résultats = Attitude + Compétence + Effort

ment commencer à travailler dans une nouvelle zone géographique ; (2) comment écouter et guider une conversation pour que le client réalise qu'il a besoin d'une latrine et (3) comment aider un client à comprendre le coût de ne pas posséder de toilettes ou de latrines. Elle prend en compte également la supervision des ventes, en identifiant la manière de motiver les agents commerciaux, d'améliorer leurs attitudes et renforcer leurs efforts, de les rendre plus efficaces, et de les aider à fixer leurs propres objectifs financiers qui pourraient être atteints en gagnant de l'argent grâce aux commissions de vente. USAID/ACCES a construit à travers cette approche, un argumentaire solide et développé des supports pertinents lui facilitant la commercialisation des latrines Sagal auprès des populations cibles. Maimouna DIAMANKA a acheté une latrine Sagal grâce à un crédit obtenu auprès d'une institution de microfinance locale.

Les options de financement

USAID/ACCES a utilisé différents mécanismes de financement pour faire accéder les populations cibles à des ouvrages d'assainissement améliorés. Ces mécanismes se présentent sous forme de fonds propres, de subvention et de crédit. Ils sont mis en œuvre à travers les groupements/coopératives, les ONG/diaspora, et les institutions financières. Tous ces mécanismes ont la particularité de ne pas se substituer au bénéficiaire car au final il paie lui-même intégralement son ouvrage d'assainissement à l'exception de la subvention qui cible les ménages vivant dans une situation d'extrême pauvreté.

L'expérience a démontré que de telles approches favorisent ainsi un sentiment d'appropriation plus élevé des équipements par les bénéficiaires et garantissent en quelque sorte leur durabilité en matière d'utilisation et de maintenance. L'utilisation de mécanismes de financement variés a été très bénéfique et a permis à différentes catégories de ménages de par leur situation socio-économique de pouvoir accéder à des ouvrages d'assainissement qui répondent à leurs besoins. Cependant chacun de ces mécanismes comporte ses avantages et ses limites qui devront être pris en compte dans leur mise en œuvre.



Maimouna DIAMANKA a acheté une latrine Sagal grâce à un crédit obtenu auprès d'une institution de microfinance locale.

Les outils de gestion et d'aide à la prise de décision

USAID/ACCES dans l'accompagnement des entreprises a développé un ensemble d'outils de gestion et d'aide à la prise de décision simplifiés pour aider les acteurs à mieux s'outiller afin d'être plus efficaces dans la prise en charge de la demande. Ces outils incluent des bons de commandes, les PV de réception, des livres de recettes, des registres de dépenses, des plans de trésorerie, des registres de gestion de stocks, des plans d'affaires et de financements. Une formation sur la bonne utilisation de ces outils et leur utilité, a été dispensée à chaque entreprise en fonction de leurs niveaux d'études.

La chaîne d'approvisionnement et logistique

L'approvisionnement en intrants en milieu rural, tant en qualité et qu'en quantité, est un réel défi du fait de l'absence d'opérateurs comme les quincailleries. Les entreprises sont obligées de parcourir de longues distances afin de pouvoir acquérir les intrants dans les zones péri-urbaines et les mettre à disposition au niveau des chantiers de latrines. USAID/ACCES, dans son intervention, a motivé la création des Sani boutiques auprès des acteurs opérant dans les villages tels que les comités de suivi villageois et les GIE de maçons/entrepreneurs pour faciliter la fourniture de matériaux et réduire les coûts exorbitants de transport qui impactent négativement la marge bénéficiaire des entreprises. Par ailleurs, USAID/ACCES a facilité l'introduction des demandes de crédit des entreprises pour acquérir de la logistique roulante (les tricycles et motos Jakarta) pour plus d'agilité et d'efficacité dans la prise en charge de la demande.

LES MODELES D'AFFAIRES EN MILIEU RURAL

Pendant toute la période de son intervention, USAID/ACCES s'est appuyé sur une multitude de modèles d'affaires pour bâtir et/ou consolider le marché de l'assainissement toujours en se focalisant tout d'abord sur les acteurs ou opérateurs disponibles dans les localités concernées. Cette démarche se justifie par l'absence notoire d'entreprises structurées désirant s'investir dans la commercialisation de latrines : vendre une latrine en milieu rural peut relever d'un parcours de combattant, du fait des longues distances à parcourir pour atteindre les ménages ou pour s'approvisionner d'une part, et de la saisonnalité des revenus d'autre part. Il faut noter qu'en tenant compte de tous ces facteurs, les rendements escomptés dans la vente d'ouvrages d'assainissements sont très faibles. Ce qui suscite très peu de motivation chez la plupart des PME pour investir dans ce secteur.

Le maçon individuel

Le maçon est un individu membre de la communauté, très indépendant opérant seul pour la plupart du temps, qui prend en charge tous les besoins en construction du village. Il n'a aucune spécialité et est très souvent peu formé. Dans l'expérience de USAID/ACCES, le maçon local a très tôt intégré le dispositif de l'offre car il constitue la porte d'entrée des acteurs dans le contexte rural. Cependant, ce modèle d'affaires s'est avéré peu fiable dans la pratique pour des raisons diverses notamment sa mobilité, sa faible capacité commerciale, et les défis de gestion et maîtrise de la chaîne d'approvisionnement.

L'entrepreneur

A la différence du maçon, l'entrepreneur dispose d'un peu plus de capacités aussi bien techniques que financières car il opère sur des ouvrages ou infrastructures plus importants que ceux à la portée du maçon. Il dispose en général d'une équipe de maçons qui se chargent de la réalisation de ces chantiers.

Maçons/Entrepreneurs

Avantages

- Accessible
- Maîtrise de l'environnement
- Comprend les barrières socio-culturelles

Inconvénients

- Capacité technique et de gestion limitée
- TROP mobile
- Très peu confiant

L'agent commercial

Au début, le commercial est un agent prestataire du projet en charge de générer la demande auprès des ménages pour le compte des maçons/entrepreneurs dans sa localité. Sa rémunération comportait une partie fixe et une partie variable qui constituait la commission sur chaque ouvrage vendu. La subvention de ce coût commercial était importante au début pour motiver les acteurs de la première heure en leur démontrant qu'il y avait une demande solvable de produits d'assainissements et qu'il y avait moyen de construire un modèle d'affaires autour de la commercialisation de latrines.

Progressivement, USAID/ACCES a transféré ces coûts aux entrepreneurs/maçons qui avaient compris que ce coût était une charge de l'entreprise et aujourd'hui la commission du commercial fait partie intégrante du coût des ouvrages et sont discutés au préalable avec les commerciaux/apporteurs d'affaires concernés.

Le collectif

Il s'agit là d'une association d'acteurs de plusieurs métiers différents qui se mettent ensemble dans le but d'apporter une certaine complémentarité au niveau de leurs activités afin de fournir les services d'assainissement. Il existe plusieurs types de collectifs. Nous pouvons noter les collectifs de maçons uniquement, les collectifs de maçons + puisatiers, les collectifs d'entrepreneurs + commerciaux, les collectifs de maçons + commerciaux + quincailleries, etc. Le modèle de collectif a très tôt démontré ses limites bien que très intéressant. Dans plusieurs cas de figures, ces associations ont éclaté une fois que les premières recettes étaient comptabilisées pour causes de divergences dans le réinvestissement des gains. Cependant, certains d'entre eux ont survécu et ce sont pour la plupart érigés en micro-entreprise telle que des GIE.

Avantages

- Complémentarité dans les tâches
- Rapidité dans la prise en charge des commandes
- Comprend les barrières socio-culturelles car souvent membres de la communauté

Inconvénients

- Intérêts divergents
- Difficultés à se projeter

La micro-entreprise

La transition des acteurs vers des micro-entreprises s'est faite naturellement. Tous les acteurs engagés auprès du projet et qui ont évolué à travers les modèles d'affaires, ont finalement compris les enjeux et les opportunités du marché. Ils ont surtout compris que pour pouvoir bénéficier de tous les privilèges et de toutes les opportunités qui pourraient s'offrir à eux, la formalisation s'imposait. Ce processus de transformation a touché les différents corps de métiers de la chaîne de valeurs et même les agents du projet. Ainsi, des commerciaux, des agents communautaires, des maçons/entrepreneurs sont devenus chefs d'entreprises et la plupart ont créé leur propre groupement d'intérêt économique (GIE) et disposent de documents officiels tels que le registre de commerce ou encore le NINEA.

Avantages

- Entreprise formelle, très engagée
- Meilleure compréhension des enjeux et des opportunités du marché
- Meilleure organisation pour prise en charge efficace de la demande
- Plus de pérennité du marché

Inconvénients

- Faible capacité de gestion
- Faible capacité d'endettement
- Dépend souvent de l'appui du projet pour assurer son propre développement
- Difficulté à se projeter

La Petite et Moyenne Entreprise (PME)

Travailler avec les entreprises formelles était toujours l'objectif de USAID/ACCES afin de mieux prôner une offre pérenne de latrines améliorées. Les premières tentatives d'enrôler les entreprises dans l'activité avait démarré avec le développement de produits adaptés aux différents désirs et besoins des clients et ensuite lors des phases tests de commercialisation d'ouvrages. Les entreprises se sont vite découragées du fait de la faiblesse des marges bénéficiaires et de l'absence de volumes de ventes suffisamment importants pour combler le déficit de la rentabilité.

USAID/ACCES a compris la situation et essayé de multiples manières de motiver les entreprises allant jusqu'à les positionner pour l'obtention de marchés de latrines subventionnées auprès des ONGs et

d'autres bailleurs afin de leur donner de l'envie et les inciter à s'investir dans le marché de l'assainissement. Comme exemple, nous pouvons citer: le financement de la fondation BOA pour la construction de cinq cent latrines attribué à trois PME partenaires (à savoir le cas de SBG et GATP basées à Dakar, et de SOTONI, basée à Kédougou) qui malgré des mesures incitatives ont démontré un faible niveau d'engagement à se prendre en charge pour développer leurs activités autour de la vente de latrines.

Avantages

- Entreprise formelle,
- Meilleure compréhension des enjeux et des opportunités du marché
- Meilleure organisation pour prise en charge efficace de la demande
- Plus de pérennité du marché, bonne capacité de gestion et d'endettement

Inconvénients

- Faible niveau d'engagement
- Faible appétit à vouloir développer le marché de l'assainissement
- Caractère opportuniste face aux ONGs

CONCLUSION

Quel(s) modèle (s) d'affaires propices au développement du marché de l'assainissement en milieu rural au Sénégal ?

Le véritable défi à relever pour le marketing de l'assainissement est d'assurer la pérennité du système mis en place après la fin des projets (et des éventuelles subventions qu'ils octroient). Ce défi est double puisqu'il s'agit de garantir le volet social des modèles d'affaires sur le long terme tout en assurant leur viabilité économique. Parmi les différents cas de figure qui ont été présentés tout au long de ce document d'apprentissage, le modèle d'affaires de la micro-entreprise est celui sur lequel le projet mise le plus pour garantir la pérennité de ces actions même s'il comporte des limites.

La particularité de la micro-entreprise est qu'elle suscite un fort niveau d'engagement et de volonté qui s'explique par le fait que ce sont des individus qui ont commencé au bas de l'échelle en tant que simple agent commercial/communautaire, ou maçon/entrepreneur. Ces personnes se sont lancées en prenant conscience du potentiel et des opportunités économiques du marché de l'assainissement, et en ayant la ferme conviction de réussir le pari de leur investissement. En tant que des membres de la communauté, ils ont un avantage comparatif de comprendre les barrières socio-culturelles, de maîtriser la géographie des zones d'intervention, les méthodes traditionnelles de financement de ces communautés et les différentes perceptions sur les produits qu'ils commercialisent. Tous ces avantages leur permettent de faire une proposition de valeurs susceptible d'être acceptée par les communautés ciblées.

USAID/ACCES offre aux entreprises un accompagnement structuré afin de les rendre davantage plus autonomes et d'avoir un modèle économique plus viable. Cet accompagnement s'est fait sur la base de plans d'actions sur mesure préétablis qui tiennent compte des besoins en développement des entreprises. Ces plans d'actions incluent :

- La mise en place d'un dispositif aussi bien technique que commercial qui passe par le recrutement et la formation ;
- La mise en place et l'exécution d'un marketing mix selon le contexte dans lequel évolue l'entreprise qui passe par l'offre de produits, les politiques de prix, la communication par les canaux adaptés à la cible de l'entreprise, et enfin la distribution ;
- La mise à l'échelle en se positionnant sur des marchés à travers les mises en relation faites avec les ONGs et les Collectivités territoriales ou en se redéployant dans de nouvelles zones à potentiel ;
- La diversification à travers l'extension de leur intervention sur toute la chaîne de valeurs selon leurs possibilités ;
- Le développement d'outils de gestion simplifiés.

Un dispositif de suivi et d'évaluation de ces plans d'actions a également été mis en place. Tous les plans d'actions sont passés en revue à travers des réunions de suivi mensuelles pour nous assurer que les entreprises reçoivent le support nécessaire/adéquat de la part de nos équipes sur le terrain. Nous profitons souvent de cette opportunité pour orienter et corriger au besoin le coaching des équipes ; mais également pour discuter de nouvelles stratégies et possibilités qui s'offrent aux entreprises toujours dans le but de faciliter leur développement.



Cette brochure a été produite dans le cadre de l'accord de coopération n° AID-685-TO-16-00001 de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID).
Elle a été rendue possible grâce au soutien du peuple américain à travers l'USAID.
Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'auteur ou des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions de l'Agence américaine pour le développement international.