

Novembre
2005

NUMÉRO 10

Les BDS (Business Development Services)

L'actualité des services aux entreprises

- *La problématique de filière*
- *L'évaluation d'impact des programmes d'appui à la petite entreprise*



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES - DGCID

Bonjour,

Pour le dixième numéro de la revue BDS, nous avons choisi d'axer notre réflexion autour de deux problématiques qui sont au centre du débat actuel sur les services d'appui à la petite entreprise.

Le premier axe s'articule autour des questions relatives à l'intégration des MPE dans des filières globales ou locales de production et de commercialisation. En effet, à l'heure de la mondialisation de l'économie et de la rationalisation des filières par les grandes entreprises donneuses d'ordre, un partenariat MPE/grandes entreprises peut être une source d'amélioration de la production et de la manière de fonctionner des petites entreprises. Il peut générer des débouchés importants et une opportunité d'obtenir des prestations de services intégrées pour aider les MPE à atteindre les standards élevés imposés par les firmes leaders. Par la présentation d'un texte théorique et de deux études de cas, ce dixième numéro tente d'apporter des éléments de réponse aux interrogations des acteurs intervenant sur ces questions.

Le deuxième axe de ce numéro porte sur la question de l'évaluation d'impact des programmes d'appui à la petite entreprise. S'il est unanimement reconnu que le développement de la petite entreprise participe à la lutte contre la pauvreté en générant croissance et emploi, les programmes d'appui à ce

secteur ne peuvent échapper à une évaluation de leur impact sur l'environnement économique et social. L'évaluation d'impact répond à deux objectifs différents et complémentaires. D'une part, elle a pour but de prouver (proving) l'impact d'un programme et ainsi justifier les fonds dont bénéficie le projet. D'autre part, elle a pour fonction d'améliorer (improving) la conception et la mise en place de projets futurs.

La difficulté de cette pratique réside dans le fait qu'il existe autant de méthodes, de choix d'indicateurs que de types de programmes. Or, les programmes d'appui à la petite entreprise recouvrent un large spectre d'activités. De plus, ayant la particularité de ne pas s'adresser exclusivement aux pauvres, ils doivent tenir compte, dans leur conception et dans l'évaluation d'impact, des objectifs du millénaire de réduction de la pauvreté pour obtenir le soutien des bailleurs ce qui complexifie cette démarche. Les textes que nous vous proposons tentent de vous offrir une synthèse des pratiques du secteur et de couvrir les champs d'action les plus variés de la sphère des services d'appui à la petite entreprise, tout en apportant une série d'outils utiles aux praticiens.

Bonne lecture,

Antoine Pallud et Sandra Barlet

Sommaire

● Idées, concepts et politiques

- « L'intégration des PME dans des filières globales : vers un partenariat pour le développement », Raphaël Kaplinsky et Jeff Readman, 2001 p. 5 à 10
- « État de l'art en matière d'évaluation de l'impact des programmes d'appui aux petites entreprises », B. Spaeth, 2004 p. 11 à 17

● Études de cas

- « Les BDS au service de l'intégration des PME dans des filières de production et de commercialisation », Ivan Idrovo et Marian Boquirem, 2004, Shyam Baryk, 2004 p. 18 à 23
- « Étude du marché des BDS chez les artisans du cuir dans la région de Jaipur en Inde », Ashok Kumar, 2003 p. 24 à 28
- « Revue des évaluations d'impact d'une sélection de projets d'appui au développement des entreprises », L. Zandniapour, J. Sebstad, D. Snodgrass, juillet 2004 p. 29 à 33
- « Évaluer l'impact du projet BDS Kenya et du projet de centre de développement de l'horticulture dans le secteur de l'arboriculture fruitière au Kenya », Jennefer Sebstad, Don Snodgrass, septembre 2004 p. 34 à 38
- « Les services d'appui à la micro-entreprise : évaluation d'impact », Malcom Harper, 2001 p. 39 à 43

● Outils d'action

- « Les districts industriels et la réduction de la pauvreté : vers une méthodologie d'évaluation de l'impact sur la pauvreté des initiatives de développement des districts », Khalid Nadvi, Stephanie Barrientos, 2004 p. 44 à 50
- « Guide pour l'évaluation de l'impact des programmes pour le développement d'un environnement favorable aux activités économiques : l'approche d'évaluation intégrée de l'impact », Caroline Pinder, Colin KirkPatrick, Sarah Mosedale, avec les contributions de Pat Richardson et Simon White, 2005 p. 51 à 55

● Informations utiles p. 56

Mode d'emploi

« L'actualité des services aux entreprises » est un produit d'information de la Direction générale de la coopération internationale et du développement (DGCID)¹ à destination des opérateurs, des praticiens et des partenaires au développement. Les précédentes parutions sont consultables et téléchargeables sur le site internet du ministère français des Affaires étrangères : www.france.diplomatie.fr/solidarite/economie/bds/.

La formule s'articule autour de 4 parties, identifiables par des couleurs et une thématique spécifiques.

● Idées, concepts et politiques (couleur bleu-vert)

Des analyses portant sur l'évolution des démarches d'appui, les axes d'intervention des bailleurs et les problématiques du moment.

● Études de cas (couleur orange)

Description et analyse de démarches et de programmes nouveaux, différents ou originaux mis en œuvre dans une large variété de contextes.

● Outils d'action (couleur bordeaux)

L'ensemble des phases de la vie d'un programme : de l'identification au retrait, en passant par la conception, la mise en œuvre, l'évaluation.

● Informations utiles (couleur violet)

Actualité, bibliographie additionnelle, présentation d'un site internet, d'un ouvrage récent, ou de toute autre information complémentaire sur le thème ou plus généralement pertinente sur les services d'appui aux entreprises.

Chaque parution rassemble une série de « fiches » qui correspondent chacune à une synthèse en français d'un texte initialement publié en anglais.

Ceci répond à une attente mainte fois exprimée, à savoir faciliter l'accès d'un public francophone aux écrits et analyses émanant d'autres coopérations.

¹ La DGCID a confié au GRET la tâche de réaliser sur une base trimestrielle une synthèse en français de textes et d'analyses consacrées à l'appui aux entreprises. Ce numéro a mobilisé Sandra Barlet (coordination) et Hélène Gay (PAO).

Vos attentes, commentaires et réactions

Ce travail vous est destiné, à vous de le valider ou de le faire évoluer. Merci de nous faire connaître vos avis, remarques et suggestions en écrivant à l'adresse suivante : bds.mae@gret.org.

Glossaire : quelques termes utiles pour faciliter la lecture

► **Étude de marché** : Elle se définit comme la collecte et l'analyse des informations sur l'état du marché des services aux petites entreprises (offre et demande) pour guider la conception et la mise en œuvre des programmes d'appui au développement de ces marchés. L'étude de marché n'est pas un exercice neutre dans la mesure où par le questionnement d'acteurs sur leur marché, elle peut changer leur façon de l'appréhender. En français, la notion d'« étude de marché » renvoie à trois perspectives un peu différentes : (i) le développement de produit, (ii) la prospection de nouveaux clients, (iii) l'analyse de l'état d'un marché. Dans les textes retenus pour cette revue, cette notion est plutôt employée dans la troisième perspective.

► **Sous-secteur et analyse sous-sectorielle** : Le terme « sous-secteur » est une traduction littérale de l'anglais *subsector*. Cette notion, mal définie, est à rapprocher de celle de « filière » : ensemble de la chaîne de transformation, ou de valeur, d'un produit et de ses dérivés, depuis le producteur jusqu'au vendeur au détail.

L'analyse « sous-sectorielle » a pour objectif d'identifier les acteurs intervenant dans un même sous-secteur, les fonctions qu'ils assurent (approvisionnement, stockage, transformation, transport, commercialisation, etc.), les relations qu'ils ont les uns avec les autres, d'identifier les opportunités et contraintes éventuelles, puis de recommander des stratégies d'interventions. Elle peut être utilisée pour évaluer et comparer différents sous-secteurs dans la perspective d'en choisir un pour y intervenir, ou pour identifier les principales perspectives d'intervention et les services clés qui aideront l'entrepreneur à exploiter de nouvelles potentialités du marché.

► **Évaluation d'impact** : Ce terme décrit le processus d'identification des impacts sociaux, environnementaux et économiques, anticipés ou actuels que la conception du programme vise à obtenir ou qu'il pourrait générer par inadvertance. L'évaluation peut s'appuyer sur une analyse du projet ex-ante pour disposer d'une base de comparaisons, être menée à son achèvement (ex-post) ainsi qu'à toutes les étapes du cycle du projet (suivi d'impact). L'évaluation ex-ante estime les impacts potentiels et participe à la conception et à l'approbation du projet. L'évaluation ex-post ou à une autre étape du projet identifie les impacts actuels pendant et après son application pour apporter les corrections nécessaires et fournir des informations pour l'amélioration des programmes futurs.

L'intégration des PME dans des filiales globales :

vers un partenariat pour le développement

*Integrating SMEs
in global value
chains : towards
partnership
for development,*
Raphaël Kaplinsky
et Jeff Readman,
2001

Face à la nouvelle donne du commerce international, le texte nous décrit comment les PME peuvent intégrer des filiales dominées en grande partie par des firmes transnationales. Il présente les voies pour y parvenir en s'attachant à identifier les différentes formes de modernisation auxquelles les PME doivent se soumettre pour sortir gagnante de la mondialisation. Enfin, il propose des pistes sur les politiques à mettre en place pour les y aider.

INTRODUCTION

Le développement industriel des pays en voie de développement (PED) a connu trois grandes phases historiques. Avant 1950, les PED évoluaient dans un environnement surtout national avec peu de liens internationaux. Entre 1950 et 1980, décomplexés par la décolonisation et le rapide essor industriel soviétique, ils vont pratiquer une politique de substitution aux importations en protégeant leur marché et en stimulant le développement de secteurs d'activité précis. Enfin, les deux dernières décennies ont vu une inversion de ces tendances avec la libéralisation et la globalisation de l'économie.

La contribution des PME au processus de développement est vitale car elles sont d'importantes pourvoyeuses d'emplois (90 % des entreprises sont des PME et elles représentent entre 50 et 60 % des emplois voire 80 % dans certains pays), elles assurent une meilleure allocation des ressources par le biais de l'emploi et la construction d'un système de capacités productives. Enfin elles participent à la réduction des disparités économiques entre les villes et les campagnes.

À l'instar des pays développés, les PME des PED forment l'ossature du secteur privé.

Dans ces pays, elles représentent le moyen le plus réaliste de créer de l'emploi et de la richesse. Une des clés du succès passe par l'intégration des PME à des filiales. La capacité à les intégrer requiert un effort de modernisation que les institutions nationales et internationales doivent faciliter. Cela nécessite à la fois une politique axée sur les réformes à entreprendre par les PME mais aussi sur les partenariats avec les firmes transnationales pour qu'elles tirent les PME vers la modernisation.

Le texte se divisera en deux parties. La première s'attardera sur la description du contexte dans lequel évoluent les PME et sur la définition des concepts. La deuxième décrira la manière d'intégrer les PME dans une filiale globale, les actions à mener pour y parvenir et le rôle que peut jouer l'Onudi dans ce processus.

HISTORIQUE, CONTEXTE ET DÉFINITIONS

L'intégration des pays en voie de développement (PED) dans l'économie globale

De plus en plus, les exportateurs des PED sont intégrés dans des filiales mondia-

les. C'est pourquoi un bref aperçu de la participation des PED au commerce mondial et des flux de capitaux qu'ils attirent est nécessaire.

Le commerce des PED suit les grandes tendances du commerce mondial. Les PED ont gagné des parts de marché sur les exportations de produits manufacturés. Ainsi leur part passe de 14,6 % à 26,2 % entre 1985 et 1997, avec un important décollage au début des années 90. Mais les exportations des PED restent très concentrées et ce sont les pays asiatiques qui assurent la majorité de ces échanges (la Chine étant le seul PED classé parmi les dix premiers exportateurs).

L'analyse de l'évolution des flux de capitaux privés, notamment des investissements directs à l'étranger (IDE) vers les PED, démontre leur intégration dans l'économie globale. Si leur part est restée relativement stable, leur volume a considérablement augmenté de 24 milliards USD en 1990 à 200 milliards USD en 1999. Ces flux privés ont permis de financer l'augmentation des capacités de production pour le marché local ou l'exportation. Mais les IDE se sont aussi traduits par des rachats d'entreprises, notamment dans le cadre des privatisations lancées dans ces pays. Les IDE se concentrent sur quelques pays asiatiques et latino-américains. Les investissements ont joué un rôle important dans la formation de capital fixe dans ces pays alors que leur apport est moindre pour des zones comme l'Afrique ou le Moyen-Orient.

Tirer le meilleur de la mondialisation

Dans le débat actuel entre ceux qui voient la mondialisation comme une chance pour les pauvres et ceux qui contestent cette idée, la question clé reste de savoir comment les producteurs et les pays s'intègrent dans ce processus.

Historiquement, les PED ont connu différentes phases d'intégration au système global. Ils se sont d'abord focalisés sur la substitution aux importations dans la période des « trente glorieuses » avec la mise en place de fortes barrières à l'entrée de leur marché. Les productions de masse se sont trouvées contraintes par des marchés de petite taille du fait du

pouvoir d'achat limité des populations. Dans les décennies qui ont suivi, la donne et les règles du jeu ont considérablement changé. Face aux multinationales qui cherchaient de nouveaux débouchés et des coûts de production plus faibles, la spécialisation du travail a considérablement évolué. Ces entreprises se concentrent sur leur cœur de métier et sous-traitent en grande partie leurs activités de production. Elles deviennent les coordinatrices d'un système de filière.

Si de nombreuses personnes sortent gagnantes de ce processus par l'augmentation de leur niveau de vie, ces gains sont inégalement répartis. En effet, il faut prendre en compte les exclus de la mondialisation, ceux qui en souffrent et ceux qui malgré les avancées restent pauvres. Le nombre de personnes qui vivent en dessous des seuils de pauvreté reste stable. La répartition du revenu entre les pays ainsi que celle à l'intérieur des pays est plus inégale (sauf si les transferts publics ont atténué ce phénomène). Enfin, l'écart entre travail qualifié et non qualifié s'est amplifié comme celui entre les cadres et les ouvriers.

Les gains espérés de cette ouverture et les pressions exercées par les différentes organisations internationales pour intégrer le système globalisé, amènent les acteurs économiques (entreprises, gouvernements) à s'interroger sur la manière d'y participer tout en assurant une croissance durable des revenus.

Pour les PME, le problème est de participer aux marchés globaux malgré leur manque de capacités. En effet, l'histoire a montré que les efforts de spécialisation entrepris par certains pays pour s'intégrer à l'économie globale n'ont pas généré de revenus durables suite à une érosion des termes de l'échange après une période d'euphorie. Ce phénomène touche aussi bien des entreprises que des régions ou pays qui ont connu dans un premier temps une croissance grâce à leur effort de spécialisation, qui dans un deuxième temps a eu des effets négatifs sur leur situation. Il touche aussi bien les produits primaires que les produits manufacturés. Ainsi, l'intégration dans le jeu mondial a d'abord permis d'enregistrer une croissance qui s'est ensuite transformée en récession économique en raison de l'évolution des termes de l'échange.

Ces constats conduisent à poser la question de la manière la plus efficace d'intégrer les filières globales.

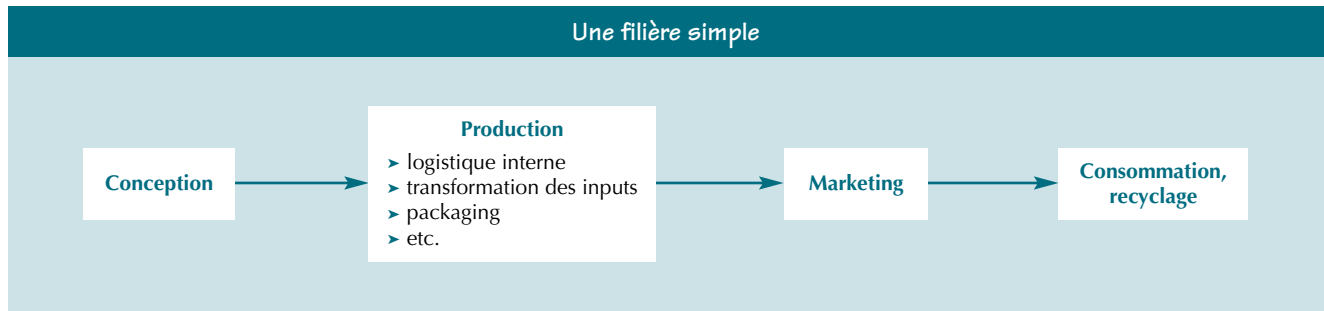
La nécessaire modernisation des PME

Face au danger de la spécialisation, la deuxième voie consiste à moderniser les PME. Elle s'appuie sur l'innovation, qu'elle porte sur les produits eux mêmes ou sur leur processus de production.

Il existe deux écoles pour repérer comment les entreprises doivent gérer l'innovation et leur capacité à monter en gamme. La première se concentre sur l'examen des compétences centrales de l'entreprise. Elle consiste à identifier les capacités de l'entreprise à générer de la valeur pour le client final, à identifier les compétences peu répandues chez les concurrents et difficilement copiables. La capacité à innover naîtra de la concentration des compétences qui présentent ces caractéristiques. La deuxième école part du principe que la présence durable d'une entreprise sur un marché provient du développement permanent de ses capacités. L'innovation sera le résultat de processus internes qui facilitent l'apprentissage et intègrent la capacité à reconfigurer ce qui se faisait dans le passé, de l'accès à des compétences spécifiques au sein de ses propres activités ou provenant de systèmes d'innovation locaux ou nationaux, et enfin de la trajectoire choisie par l'entreprise, puisque les changements sont toujours dépendants des choix antérieurs.

Même si les analyses souffrent de leur focalisation sur les entreprises, elles permettent de comprendre le processus de modernisation. Ce processus est systémique et il implique des firmes liées entre elles dans une filière.

Une filière regroupe toutes les activités requises pour amener un produit ou un service de sa conception, aux différents stades de production, à la livraison aux consommateurs finaux et enfin à son recyclage après usage. Il faut noter que, pour chaque niveau de la filière, il n'existe pas une seule activité et que la réalité présente souvent un visage plus complexe. De plus, les entreprises peuvent intervenir sur plusieurs filières totalement indépendantes.



L'analyse de filière fournit une méthode pour comprendre l'évolution d'un contexte caractérisé par l'augmentation de la concurrence internationale et la baisse des barrières à l'entrée sur les marchés. Elle permet d'identifier les challenges pour promouvoir la modernisation. Dans la réalité, les filières sont plus complexes que le schéma proposé. En effet, il peut exister une multitude de relations et une filière peut être intégrée à d'autres.

La modernisation des entreprises peut passer par quatre trajectoires.

➤ **Modernisation des procédés** qui consiste à en augmenter l'efficacité pour s'assurer qu'ils sont meilleurs que ceux des concurrents tant au niveau de chaque fonction/acteur de la filière qu'entre les différents fonctions/acteurs qui la composent.

➤ **Modernisation de l'offre** par l'introduction de nouveaux produits ou une amélioration plus rapide que ses concurrentes d'un produit existant.

➤ **Modernisation fonctionnelle** par l'augmentation de la richesse créée par le changement des combinaisons d'activités conduites par l'entreprise ou par le changement de son rôle dans la filière.

➤ **Développement d'une nouvelle filière** qui consiste à déplacer la production de la firme dans une nouvelle filière.

Une nouvelle contrainte s'est ajoutée à la problématique d'intégration dans une filière. En effet, la baisse des barrières tarifaires ou quantitatives a laissé la place à de nouvelles barrières non tarifaires. À ce phénomène s'ajoute la montée de mouvements populaires qui obligent les firmes à atteindre non seulement un objectif de rentabilité mais aussi des objectifs sociaux et environnementaux. De plus, pour accroître leur rentabilité dans les filières, de nombreux standards ont été mis en place : qualitatifs et environ-

nementaux comme ISO ou industriels. Enfin, pour les producteurs opérant dans des filières globales, des standards ont été mis en place pour faciliter l'approvisionnement en inputs des donneuses d'ordre. Ces standards peuvent provenir d'institutions externes (type ISO) ou de la firme elle-même. L'implication pour les PME de ce phénomène est de devoir intégrer ces standards en vue de sa participation à une filière. Cette opération est très coûteuse du fait du prix élevé des audits nécessaires et de la multiplicité de ces standards. La capacité des PME à s'adapter aux nouveaux standards représente la principale catégorie des montées en gamme des procédés.

La question est maintenant de savoir s'il existe une hiérarchie entre les différentes catégories de modernisation. Voir le schéma ci-dessous.

Dans cette hypothèse, les implications sont nombreuses pour les PME. Les PME, pour assurer leur croissance doivent dé-

velopper des capacités à se moderniser plus seulement au niveau des produits et des procédés mais de toutes les fonctions de l'entreprise. De plus, avec dans ce cas une augmentation des activités sous-traitées, les PME ont la nécessité d'avoir des compétences pour gérer et partager leurs connaissances et non plus pour coopérer pour la production.

Un système de production efficient est-il suffisant pour assurer une croissance durable des revenus ?

La capacité de se moderniser n'est pas suffisante pour intégrer positivement une filière globale. D'autres facteurs peuvent entrer en jeu, même pour les PME. Pour comprendre ces facteurs, il faut d'abord identifier comment les producteurs sont liés au marché final. On distingue quatre formes d'incorporation à l'économie

Hiérarchie des modernisations				
	Type de modernisation			
	Procédé	Produit	Fonctionnelle	Filière
Trajectoire	↓ →			
Exemples	Unité d'assemblage originale ↓ Unité de production originale	Unité de conception originale	Création d'une marque originale	Changement de filière
Degré d'activités externalisées	L'externalisation de la valeur ajoutée augmente progressivement →			

globale qui permettent de comprendre comment les investisseurs, les acheteurs et les industriels facilitent l'insertion des PME aux marchés globaux.

► **Les relations de gré à gré à distance** dans des marchés où les producteurs et les acheteurs se font face en toute indépendance dans le cadre de relations impersonnelles (marché des matières premières type café). Ce système se caractérise par le rôle majeur des acheteurs qui assurent une fonction d'intermédiaire entre le producteur et le consommateur final. On retrouve les revendeurs finaux, les acheteurs spécialisés dans les pays consommateurs, les firmes internationales qui s'approvisionnent dans de nombreux pays grâce à des indépendants ou à leur propre réseau et enfin les acheteurs locaux et les exportateurs.

► **Les relations de réseau** sont la deuxième forme d'incorporation dans une filière avec des firmes aux activités complémentaires dans le cas d'un réseau vertical ou dans un réseau horizontal avec des firmes exécutant la même tâche. Face aux énormes réseaux des firmes transnationales, les PME ont du mal à trouver leur place. Mais il existe des expériences réussies de réseaux de PME, alliant efficacité collective et dynamisme, qui sont devenus des acteurs à l'exportation dans les pays développés comme les pays en voie de développement.

► Dans une filière globale, les relations sont inégales (**relations quasi-hiérarchiques**). Elles se caractérisent par des relations de long terme qui ne sont pas basées sur des liens de propriété. La filière est coordonnée par des firmes donneuses d'ordre qui choisissent les participants et imposent les standards que les producteurs doivent intégrer pour y participer. La filière peut être dominée par un acheteur ou par un producteur. Dans le premier cas, le fonctionnement est basé sur des activités intensives en travail (cas de la filière textile) et le donneur d'ordre joue le rôle de pivot dans un système de production décentralisé. Dans le second cas, une entreprise détient la technologie vitale et coordonne des relations de sous-traitance dans des activités intensives en capital et en technologie. Cette entreprise a la responsabilité d'aider ses partenaires à atteindre l'efficacité par le biais d'investissements directs notamment.

Pour les PED, le rôle de ces entreprises est déterminant car elles choisissent les partenaires qui pourront intégrer la filière, les segments de marchés sur lesquels ils pourront se positionner, les fonctions et les domaines dans lesquels ils vont pouvoir monter en gamme.

► Le réseau de production globale intégré verticalement (ou **relations hiérarchiques**). Les différents acteurs de cette filière sont incorporés dans un système de production verticale basé sur des liens de propriétés. Il décrit une filière de sous-traitants liés par des investissements directs à l'étranger de la part de la firme transnationale donneuse d'ordre. L'implication pour les PME est leur capacité à alimenter les affiliés du donneur d'ordre avec des coûts bas et livrer la marchandise à flux tendus avec un strict contrôle de la qualité. Elles doivent, dans le cas d'un donneur d'ordre de type acheteur, se plier rigoureusement aux standards environnementaux et sociaux imposés par le donneur d'ordre, qui ne sera qu'un intermédiaire vers le marché final. À l'inverse, dans la configuration d'un donneur d'ordre producteur, les fournisseurs sont encouragés à contrôler et développer eux-mêmes leur processus de production. Une certaine latitude leur est donnée dans la conception du produit puisqu'il n'est pas destiné au marché final mais comme input pour la production du bien final.

Les PME doivent être capables d'alimenter directement le marché global de produits ou de nouer des liens avec des filiales locales des groupes transnationaux. Mais du fait de standards de plus en plus exigeants et des procédés de plus en plus complexes, les PME sont le plus souvent exclues de ces filières.

COMMENT PEUT-ON APPUYER LES PME À PARTICIPER DIRECTEMENT AUX MARCHÉS GLOBAUX ?

Il existe deux types de politique pour atteindre cet objectif. On peut agir directement sur les PME en les aidant à se moderniser et à se constituer en réseau ou agir auprès des firmes transnationa-

les en promouvant la participation indirecte des PME aux marchés globaux. Ces politiques ne sont pas exclusives mais doivent plutôt se compléter.

Comment peut-on appuyer les PME à participer directement aux marchés globaux ?

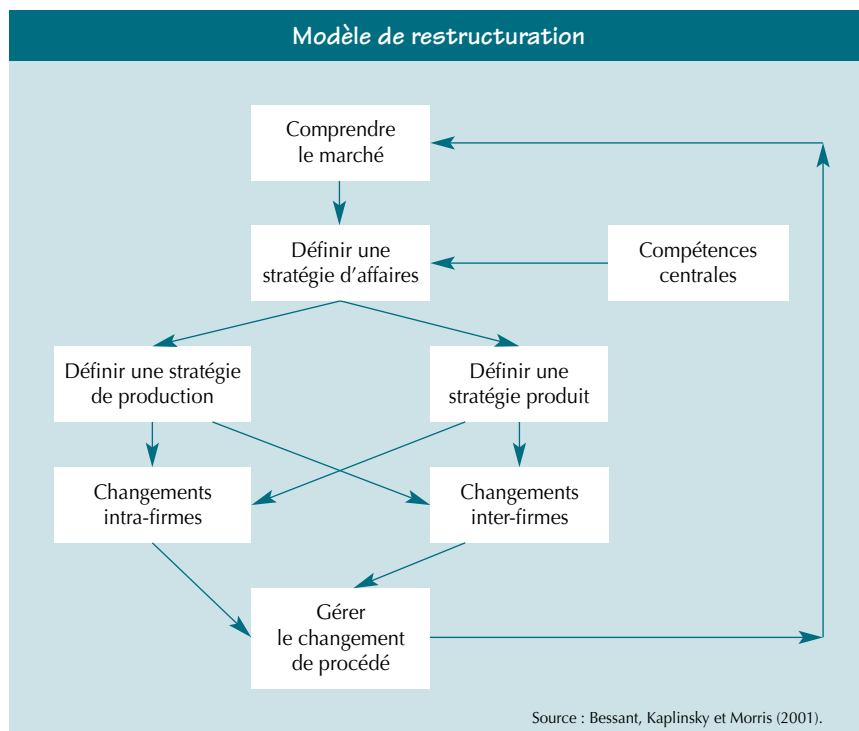
Dans le premier cas, il faut noter que les firmes qui vendent à distance n'ont personne pour aider leurs sous-traitants à se moderniser et les PME n'ont pas la capacité d'acheter les connaissances nécessaires à cette évolution. Les gouvernements et les agences internationales doivent jouer un rôle d'appui à la restructuration des PME pour leur permettre d'intégrer les filières. Le processus de restructuration se divise en sept étapes. Dans la plupart des cas, l'ajustement pour les PME est trop lent et leurs moyens insuffisants, ce qui peut retarder le processus, d'où l'importance de politiques adéquates.

Cf. le schéma de la page suivante.

La première étape consiste à comprendre le marché car, faute de moyens, les PME échouent à identifier la dynamique et la segmentation de leur marché. Il faut donc les aider à améliorer leur capacité à analyser le marché. Les deuxième et troisième étapes consistent à identifier leurs compétences centrales et définir ensuite une stratégie appropriée qui passe par la mise en cohérence de leurs compétences et des opportunités propres au marché ciblé. La quatrième et la cinquième étapes doivent permettre de définir une stratégie produit et une stratégie de production. En effet, les PME ont besoin de produire avec la flexibilité et la qualité nécessaires à un prix compétitif. Les deux dernières étapes consisteront à améliorer les relations avec la filière et mettre en place le changement. Cette dernière étape requiert d'importants investissements humains, de profonds changements organisationnels, le développement de relations de confiance et une capacité d'amélioration continue.

Les politiques pour appuyer les PME à se constituer en réseau

Plusieurs raisons majeures jouent en faveur d'une approche visant à promou-



voir la constitution de réseaux de PME. Souvent, les PME font face aux mêmes contraintes et à des opportunités similaires. L'association en réseau permet de réduire les coûts pour comprendre le marché en partageant les coûts de conseil, l'achat d'information ou en aidant un des membres à prospecter. De même, les PME peuvent partager les frais de marketing. Elles peuvent réaliser des économies en réalisant des achats groupés. Elles peuvent se grouper pour le développement de produits et profiter ainsi des avantages des marques et standards communs mais aussi pour l'amélioration des procédés. L'importance grandissante des normes type ISO entraîne des besoins d'information et de contrôle qu'il est aisé de partager. Enfin, grâce à cet apprentissage commun, il est plus facile de partager les expériences dans la confiance quand les entreprises sont de taille semblable.

Quel rôle pour les firmes dans la modernisation des PME ?

Dans la majorité des cas, les PME participent au marché global par leur intégration à une filière globale dominée par des liens forts de propriété (la firme donneuse d'ordre impose la performance)

ou faibles (elle demande la performance). Elles sont liées soit à une firme locale, soit à une firme étrangère. Les PME font souvent office de fournisseurs périphériques pour un ou plusieurs acteurs de la filière, en général comme fournisseurs de second ou troisième rang. Si les PME sont dépendantes en grande partie de ses clients, à l'inverse la firme dispose d'un nombre important de fournisseurs, qui sont interchangeable quand ils ne fournissent pas d'éléments critiques.

Il existe une reconnaissance croissante du rôle que peut jouer le donneur d'ordre sur la modernisation de la filière et donc sur celle des PME. Mais, seulement dans certains cas, il aide ces fournisseurs à se moderniser et l'aide se limite souvent aux fournisseurs de premier rang qui ont la responsabilité de déclencher le mouvement en aval de la chaîne de fournisseurs. Cette faible performance des filières à moderniser les fournisseurs subalternes est à la fois une menace et une opportunité pour les pouvoirs publics. Malgré tout, l'incorporation, comme fournisseurs de troisième rang est une des voies les plus efficaces pour que les PME participent positivement à ces filières. Pour cela, elles doivent se soumettre aux exigences des donneurs d'ordres en termes de coûts, de qualité et de flexibilité de livraisons. Il faut que

le mouvement vienne de la motivation intrinsèque des PME à monter en gamme ou de politiques ciblées de la part des gouvernements ou des organisations internationales.

Ces politiques doivent promouvoir leur incorporation par une aide générale à l'industrie ou par le biais de programmes favorisant la modernisation de ces entreprises. Elles sont un complément indispensable à la tâche plus large d'assister les PME à se moderniser pour qu'elles puissent jouer un rôle plus grand dans ces filières globales.

Quel peut-être le rôle des organisations multilatérales ?

Le besoin de mesures de soutien à la modernisation des PME est particulièrement présent quand elles sont aux stades les plus bas de la filière.

L'expérience de l'Onudi montre que l'approche la plus efficace consiste à intervenir dans le cadre d'un partenariat multisectoriel incluant le gouvernement, les fournisseurs de premier rang, les producteurs finaux, les institutions de recherche, les associations patronales et les organisations de la société civile qui font la promotion de la responsabilité sociale des entreprises.

L'approche est basée sur le constat que les industries des PED ou des pays en transition ne peuvent réussir à atteindre les standards internationaux, qu'à la condition que les acteurs du secteur industriel travaillent ensemble à la restructuration et à l'amélioration de la performance de l'industrie dans son ensemble. L'addition des compétences et des expériences doit permettre de trouver des solutions durables aux problèmes des PME et les partenariats adaptés.

Chacun des partenaires a un rôle précis à jouer. Le gouvernement doit fournir une reconnaissance politique et son soutien financier. Les corporations industrielles doivent apporter leur savoir-faire technique et managérial ainsi que les compétences propres au secteur visé. De plus, elles mettent à disposition des ingénieurs internationaux pour la formation et le conseil sur la manière d'agir. Les organisations de la société civile ont un rôle dual puisque les organisa-

tions nationales représentent les membres du secteur ciblé et sont cruciales pour la soutenabilité du programme, alors que les organisations internationales assurent que les investissements adéquats sont faits dans le cadre d'un dialogue positif avec les acteurs concernés. Les institutions de recherche présentent aux managers les meilleures pratiques et fournissent une formation technique et des diagnostics à l'échelle de l'entreprise. Les PME ciblées participent activement au développement des partenariats. Enfin, les organisations internationales identifient les partenaires potentiels, négocient les accords entre les acteurs et s'assurent que les informations pertinentes sont transmises à tous les partenaires. Elles peuvent aussi contribuer à l'expertise dans différents domaines.

Cf. le schéma ci-contre.

L'Onudi peut apporter son soutien au développement des PME, pour renforcer la qualité du management, pour promouvoir les technologies, l'investissement et une production plus propre. Ce soutien peut prendre la forme de formations ou la présentation d'expériences comparables. Elle peut aider au processus de modernisation et donner des conseils quant au contrôle de la qualité

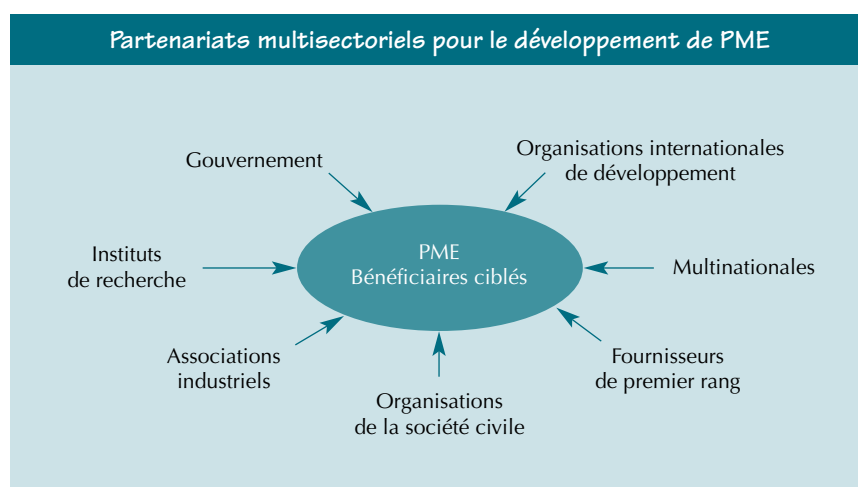
et de la logistique. Elle peut intervenir pour faciliter le respect des standards et normes internationaux. Enfin, elle peut aider à la création de réseaux et à la mise en relation des PME avec d'importants acheteurs nationaux ou étrangers.

Son expérience permet de conclure sur les caractéristiques de base d'un partenariat réussi. Il nécessite un accord sur des objectifs communs, une définition claire du rôle de chacun et un partage de la responsabilité. Le partenariat doit être un moyen et non une fin en soi, ses coûts ne doivent pas excéder ses bénéfices

et les bénéfices doivent être partagés équitablement.

Les partenariats doivent donner aux PME les capacités d'intégrer de manière autonome et sans aide les filières mondiales et de se prémunir de la concurrence internationale. Cela passe par l'amélioration des compétences qui doit permettre la modernisation graduelle du produit puis la progression dans la filière. Les organisations internationales comme l'Onudi doivent jouer un rôle de catalyseur en diffusant les leçons, les meilleures pratiques.

Partenariats multisectoriels pour le développement de PME



State of the art
in impact
assessment,
especially SED,
B. Spaeth (SDC),
2004

État de l'art en matière d'évaluation de l'impact des programmes d'appui aux petites entreprises

L'évaluation d'impact est devenue, ces dernières années, une exigence de plus en plus importante dans le domaine du développement. Les interventions visant le développement des petites entreprises ne font pas exception à cette tendance. L'expérience montre que chaque discipline a besoin d'une approche et d'une méthodologie spécifiques. Si dans le domaine des services financiers, l'évaluation de l'impact a été abordée depuis longtemps, les services non financiers à la petite entreprise n'en sont qu'à leurs débuts.

Cette étude réalisée pour la coopération suisse présente d'abord quelques considérations générales sur l'évaluation de l'impact. Elle développe ensuite les approches et les méthodes utilisées pour le domaine du développement de la petite entreprise. Enfin, elle introduit quelques autres concepts relatifs à cette question.

CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR L'ÉVALUATION DE L'IMPACT

Quelques problèmes liés à l'évaluation

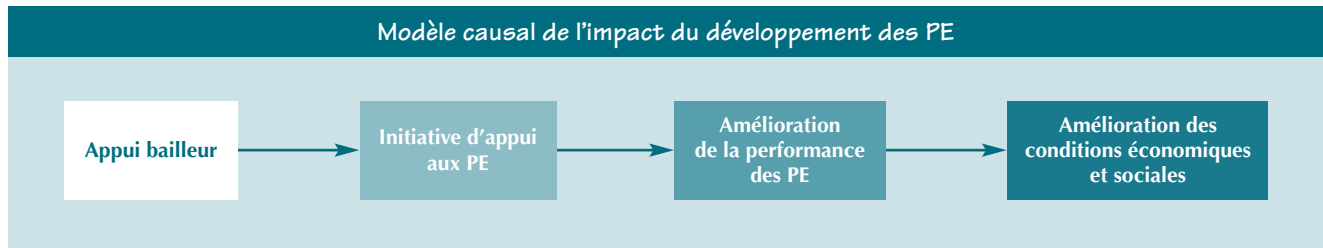
Premièrement, se pose la question des initiateurs de l'évaluation et du but recherché. Les différents acteurs (bailleurs, agences de développement, prestataires de services, etc.) n'ont pas les mêmes intérêts.

Les objectifs d'une évaluation peuvent différer selon les acteurs concernés. Il peut s'agir de rendre des comptes que ce soit en interne ou en externe, de communiquer des résultats pour défendre une idée, d'apprendre d'une expérience, de renforcer des capacités institutionnelles et des relations entre les acteurs. Ces objectifs ne sont pas exclusifs et il est nécessaire de trouver le bon équilibre entre ces différentes préoccupations. La signification de l'évaluation d'impact

a évolué au fur et à mesure que cette préoccupation grandissait. Un manuel de la Banque mondiale (Baker, 2000) précise que l'évaluation d'impact est l'une des composantes de l'évaluation prise au sens large. Il précise que l'évaluation d'impact cherche à déterminer si le projet produit les effets désirés et si les effets constatés peuvent être réellement attribuables au programme. Elle peut également explorer les conséquences inattendues positives ou négatives sur les bénéficiaires.

L'OCDE distingue plusieurs niveaux d'impact ; l'impact proprement dit est défini alors comme l'ensemble des effets positifs et négatifs, primaires et secondaires à long terme, directs ou indirects, attendus ou inattendus produits par l'intervention.

La majorité des bailleurs utilise la méthode du cadre logique comme instrument de planification et de gestion des interventions. Cet instrument est également devenu une référence pour mesurer et suivre l'impact des projets.



Chaque projet s'appuie sur des hypothèses de relations de causes à effets pour parvenir aux objectifs à atteindre. Le développement d'un modèle causal basé sur la structure de mesures des performances des BDS est devenu une préoccupation pour le groupe de travail chargé de cette question au sein du Comité des bailleurs. Un « Cadre pour l'évaluation de l'impact des initiatives d'appui aux PE¹ » a alors été élaboré en 2002. Cette approche générale est applicable à tous types d'interventions en direction des PE sur la base d'un modèle logique qui structure la chaîne de causalité entre les interventions du projet et les résultats.

Mais de nombreux facteurs peuvent être la cause des changements observés et ils sont difficiles à attribuer à telle ou telle intervention. La GTZ fut la première à mettre en lumière l'écart d'attribution. En effet, elle considère qu'il faut diviser

la chaîne d'impact en deux parties. L'une proche du projet et l'une proche des objectifs supérieurs de développement.

Enfin, même si les indicateurs économiques restent la référence pour mesurer l'impact, des indicateurs sociaux ou sociopolitiques commencent à être pris en compte. Cette démarche correspond aux besoins d'évaluer des politiques de développement durable selon des objectifs supérieurs de développement comme les objectifs de développement du millénaire de l'ONU. Il apparaît que l'on peut utiliser de nombreuses variables tant qu'elles sont en adéquation avec les hypothèses d'impact ainsi qu'avec le type d'impact recherché. L'unité choisie pourra être les individus, les entreprises, les communautés, etc.

Comment évaluer un impact

Il existe trois grands types d'approches pour mesurer l'impact, qui ont chacun leurs forces et leurs faiblesses.

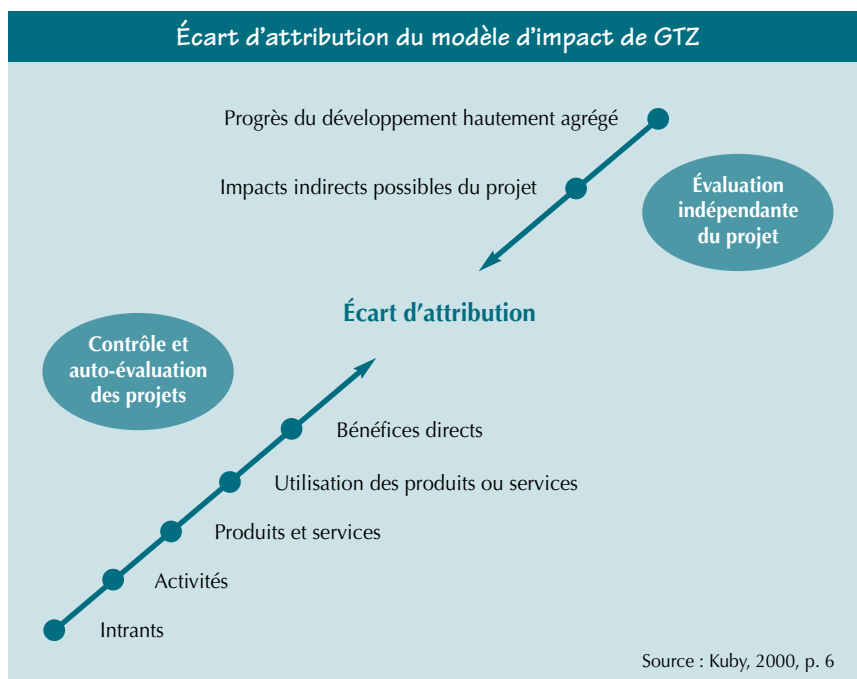
► **La méthode quantitative ou scientifique** s'appuie sur l'expérimentation et des outils statistiques et économétriques pointus.

► **La méthode qualitative** s'appuie sur une approche inductive, une focalisation sur des informateurs clés et sur une analyse des données par un expert impliqué dans la récolte des données. Elle tente de construire une interprétation des processus mis en œuvre dans l'intervention et dans les impacts.

► **La méthode participative** s'appuie sur l'implication des acteurs clés à tous les niveaux de l'évaluation et des outils comme les actions d'apprentissage, les évaluations participatives, etc. Bien conduite, elle peut s'avérer plus réaliste que les méthodes conventionnelles.

Le choix de la méthode dépendra de l'objectif recherché et en particulier de la priorité qui sera donnée à la démonstration de l'impact ou à l'amélioration des pratiques (proving impacts/improving practices).

¹ « Framework for evaluating the impact of small enterprise initiatives » by Oldsman and Hallberg, 2002.



ÉVALUER L'IMPACT
DU DÉVELOPPEMENT
DE LA PETITE ENTREPRISE

Le problème des programmes d'appui à la petite entreprise réside dans le fait que les interventions ne sont pas conduites directement au niveau du groupe cible. Les praticiens expliquent que mesurer l'impact de ce type de programme sur la réduction de la pauvreté est très difficile. En effet, les interventions ont pour vocation d'améliorer la capacité d'un pays ou d'une région à rendre plus efficace, plus équitable et plus durable l'utilisation des ressources humaines, financières et naturelles.

De l'approche BDS au développement des PE

La nécessité d'évaluer ce type de programme est venue de la volonté du Comité des bailleurs pour le développement des PE et de la promotion des BDS comme le nouveau paradigme. Il fallait, à la fois, montrer que cette approche était supérieure aux autres et qu'elle pouvait contribuer aux objectifs supérieurs de développement : l'amélioration de la performance des PE dans les PED est une voie pour atteindre une croissance économique plus forte, un meilleur taux d'emploi, des objectifs sociaux et la réduction de la pauvreté.

Ces programmes sont devenus plus complexes avec l'introduction du développement des BDS. Leur logique est de renforcer l'offre et la demande de BDS pour développer un marché concurrentiel et permettre aux PE d'y accéder pour améliorer leur performance, ce qui contribuera à leur croissance. Comme le bailleur ne joue qu'un rôle de facilitation, les résultats de l'intervention prennent du temps à apparaître si bien qu'il est difficile de les attribuer à l'intervention.

Un cadre de mesure de la performance

(Performance Measurement Framework)

Avec la multiplication des projets qui utilisaient l'approche de développement des marchés des services, la mesure de leur performance devenait primordiale. Dans un effort de collaboration, les bailleurs et agences d'exécution ont mis au point cet outil. Un consensus, autour des quatre critères suivants, est apparu sur les performances à mesurer :

1. l'impact sur les PE et l'environnement économique et social ;
2. la couverture ou la portée c'est-à-dire le nombre de PE atteintes et les efforts pour fournir les personnes qui ne sont pas servies par les marchés existants ;
3. le caractère durable de la fourniture des services et des institutions qui les portent ;
4. l'efficacité coût des activités du programme.

Malgré tout, le débat reste considérable quant à la manière de mesurer la perfor-

mance des BDS et d'évaluer leur impact. En effet, cette démarche tente aussi d'évaluer des impacts à un niveau supérieur. Sont considérés comme impact à la fois les changements dans les pratiques issues de la mise en place de BDS, l'amélioration des affaires et la création de revenus pour les propriétaires des PE mais aussi des objectifs de développement plus ambitieux comme la création d'emplois, la croissance économique, etc. Cette démarche requiert de coûteuses et rigoureuses études qui ne peuvent être effectuées que périodiquement et elles ne prennent pas en compte l'impact ultime sur les affaires, les personnes ou les communautés. Pour les contrôles réguliers, les experts préfèrent l'utilisation d'indicateurs de proximité, plus faciles à utiliser, qui ne mesurent pas l'impact final mais des impacts intermédiaires.

L'évaluation de l'impact des initiatives d'appui aux PE sur la pauvreté

Cette démarche est le fruit d'un travail d'Eric Oldsman² pour le groupe de travail du comité des bailleurs pour la mesure de l'impact et de la performance.

Il commence par mettre l'accent sur la nécessité de définir un seuil de pauvreté. Il suggère de choisir le niveau de revenus le plus commun d'un dollar par jour mais il peut évoluer en fonction des objectifs du programme et des normes sociales en vigueur dans le contexte du projet. Il propose ensuite quatre indicateurs de la pauvreté :

1. le taux de pauvreté qui est la proportion de la population vivant sous le seuil défini ;
2. l'indice d'écart de pauvreté qui fournit une mesure de l'ampleur de la pauvreté au sein d'une population par l'écart du niveau de leurs revenus par rapport au seuil défini ;
3. l'indice d'écart type de la pauvreté qui mesure la gravité de la pauvreté en donnant un poids plus important aux populations dont les revenus sont les plus éloignés du seuil défini ;
4. l'indice Sen-Shorrocks-Thon qui combine les trois indicateurs énoncés en

un seul. L'utilisation de multiples mesures permet d'obtenir plus d'indications sur la nature des impacts, de fournir de l'information quant à la manière dont le programme réduit la proportion de la population vivant sous le seuil de pauvreté, les écarts de pauvreté et/ou les inégalités au sein des pauvres.

Ensuite, il suggère qu'il existe trois types d'enchaînement logique de causes à effets entre les interventions et la réduction de la pauvreté :

1. **quand les propriétaires des PE sont pauvres.** En effet, les programmes, qui ciblent cette population, permettent une amélioration des performances de leur entreprise et donc une augmentation de leurs revenus ;
2. **quand les PE participantes emploient une population pauvre.** Le lien est plus complexe et s'appuie sur une demande plus importante en travail des firmes participantes ce qui influe sur le revenu des pauvres ;
3. **par le biais de la croissance économique.** En effet, les initiatives en direction des PE augmentent leurs performances, ce qui tire la croissance économique et les revenus domestiques vers le haut, ce qui rejaillit sur les revenus des pauvres.

Voir schéma page suivante.

Tous ces enchaînements partent du principe que l'amélioration des performances des PE réduit la pauvreté par l'augmentation des revenus. Pour Oldsman, le principe fondamental d'une évaluation d'impact est de comparer la situation observée après l'intervention avec la situation sans intervention. Le principal enjeu est d'arriver à estimer les effets des projets nets de tout facteur externe. Il dénombre trois méthodes de base.

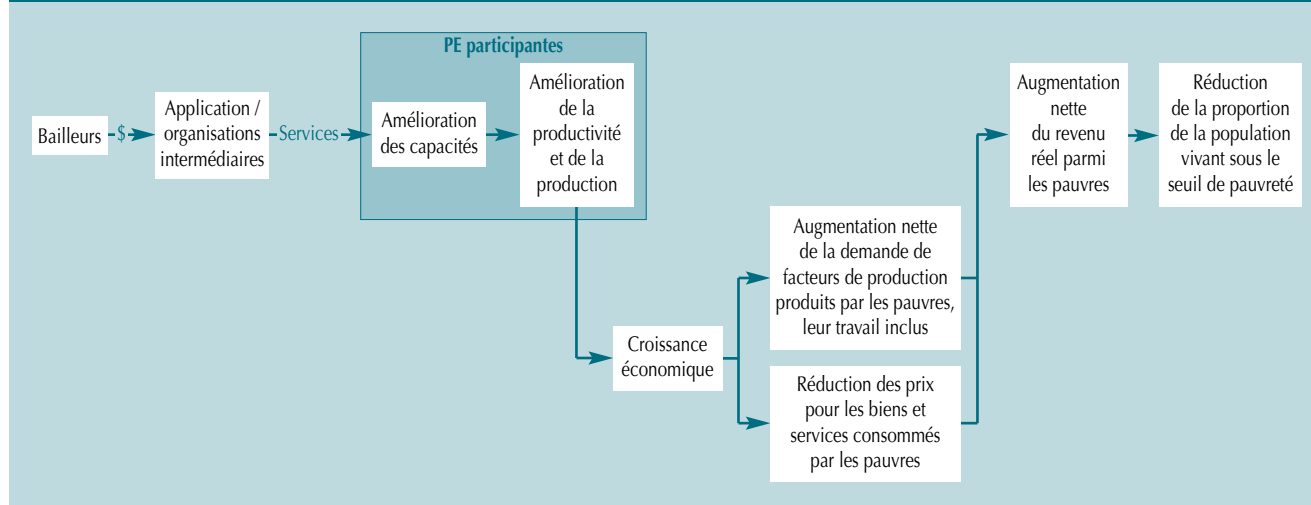
➤ **Expérimentation avec une affectation aléatoire :** elle consiste à comparer les taux de pauvreté entre la région ciblée par le projet et une région similaire choisie au hasard.

➤ **Quasi-expérimentation avec des contrôles construits :** elle est identique à la précédente mais la construction du groupe de comparaison est faite sur la base de critères définis.

➤ **Jugements des participants et opinions des experts :** cette approche consiste à s'appuyer sur des personnes familières avec

² « A framework for measuring the poverty impacts of SE initiatives », 2003.

Impact sur la pauvreté de la croissance économique générée par les PE participantes



l'intervention qui jugeront de l'impact d'un projet. Ce modèle requiert des données portant au minimum sur le niveau de revenu et de consommation domestiques avant et après l'intervention. Il énonce quatre recommandations en vue d'évaluer l'impact sur la pauvreté des programmes BDS :

1. ne faire une évaluation que lorsque l'échelle du projet le permet ;
2. définir la pauvreté et spécifier les mécanismes de causes à effets qui doivent mener à une réduction de la pauvreté ;
3. sélectionner les régions du programme de manière explicite ;
4. évaluer l'impact des programmes sur les objectifs intermédiaires.

Le modèle d'Oldsman a fait l'objet de critiques. La première porte sur le choix de méthodes statistiques quantitatives car elles nécessitent de nombreuses données, coûteuses à rassembler et à traiter. De plus, elles ne prémunissent pas du danger d'un échantillon biaisé, de la mauvaise spécification des relations de causes à effets ni de la fongibilité (quand un bénéficiaire utilise un service fourni par le projet dans un but différent que celui attendu). La deuxième critique porte sur le problème de la causalité. Elle met en avant la difficulté d'attribuer les changements observés à telle ou telle intervention. La troisième critique se concentre sur la définition de la pauvreté d'Oldsman qui se base uniquement sur des critères économiques alors que de récentes approches mettent en avant le caractère multidimensionnel de ce concept, comme le manque de libertés, la vulnérabilité, etc.

Enfin, la dernière critique porte sur la qualité de l'information du fait que les données quantitatives ne fournissent qu'une « froide » information. Le traitement de ces données par un expert et le complément de données qualitatives sont donc nécessaires.

Enterprise Development Impact Assessment Information Services (EDIAIS)

EDIAIS est une initiative de la coopération britannique. Son site Internet (déjà présenté dans le cadre de notre revue) rassemble des textes, des outils et des instruments. Il ne propose pas de méthodes standards car il considère que ce choix doit être entériné en fonction de la nature de l'action à entreprendre, de l'étape concernée dans le projet mais aussi du contexte. Il promeut donc une approche pas à pas dont l'amélioration viendra de l'intégration progressive des procédures et des méthodologies utilisées.

Dans le cadre d'une conférence internationale sur les pratiques et méthodes nouvelles d'évaluation d'impact, des groupes de travail ont réfléchi au niveau stratégique sur le traitement des objectifs supérieurs du développement, au niveau des programmes sur l'évaluation d'impact comme outil de management et enfin à la base en se focalisant sur l'apprentissage et une approche d'observation. Ce dernier niveau est souvent négligé, il a pourtant la qualité d'inclure les participants au programme dans l'évaluation.

Les leçons de la microfinance

Le secteur de la microfinance dispose d'une expérience importante d'évaluation de l'impact des programmes mis en place. Même si les services offerts par la microfinance sont moins variés que les services d'appui aux petites entreprises, les leçons apprises peuvent inspirer les praticiens du service d'appui aux PE.

Le projet AIMS (Assessing the Impact of Micro-entreprises Services Research Project) a développé un programme de recherche pour définir une méthode d'étude d'impact des services d'appui aux PE qui couvrent les services financiers.

Pour commencer, il a conduit une étude sur les systèmes d'évaluation et de contrôle de quatre ONG. Il en ressort que chaque ONG dispose de systèmes hybrides pour contrôler les résultats et les aspects mesurables de l'impact, tout en effectuant des évaluations plus larges mais moins fréquentes. Elles utilisent à la fois des données quantitatives et qualitatives pour analyser l'impact sur les entreprises clientes et partiellement sur le niveau de vie de leurs propriétaires, de leurs salariés et des autres entreprises. Elles prennent en compte l'impact sur l'économie locale même s'il est limité aux acteurs liés à ces entreprises non inclus dans le projet. Elles utilisent à la fois leurs équipes locales et des consultants extérieurs qui collectent des données et s'appuient sur un panel standard d'indicateurs.

Voir tableau page suivante.

Exemples d'indicateurs utilisés dans l'évaluation d'impact de programmes pour la micro-entreprise

UNITÉ DE L'IMPACT	TYPE D'IMPACT
Niveau de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'entreprises participantes - Nombre de producteurs - Revenu brut - Revenu net - Valeur ajoutée - Changement dans les capitaux - Emploi - Pratiques managériales - Financement - Pérennité des entreprises
Niveau domestique	<ul style="list-style-type: none"> - Revenu net - Épargne - Santé (nutrition, accès à l'eau, conditions sanitaires) - Progrès éducatif - Dépenses - Habitat et biens matériels consommés - Renforcement (solidarité, relations dans la communauté, etc.)
Niveau de la communauté	<ul style="list-style-type: none"> - Impact environnemental - Impact politique - Infrastructure et services à la communauté (accès à l'électricité, à l'eau, etc.)

Il apparaît que les indicateurs utilisés sont aussi divers que les situations étudiées, ce qui rend difficile la mise en place d'indicateurs communs à toutes les agences. De plus, le manque de moyens des ONG ne permet pas d'obtenir des échantillons de taille suffisante pour une étude plus rigoureuse scientifiquement. Enfin, Les ONG concernées ont constaté que ces études d'impact ont pour conséquences des changements dans la conception du projet évalué mais aussi quant aux décisions d'allocation des ressources.

À partir de ce constat, le bureau a développé la méthode d'évaluations d'impact prioritaire (Core Impact Assessment) qui ont été testées sur trois projets de microfinance différents dont la conception et les hypothèses sont identiques (Sewa Bank, Mibanco, Zambuko Trust). Ces études ont révélé trois problèmes conceptuels : la fongibilité, l'attribution et le biais de la sélection.

Le modèle HHEP (Household Economic Portfolio) élargit le champ de l'analyse de l'entreprise au ménage et s'est révélé le plus adapté pour traiter ces trois pro-

blèmes. Il permet de résoudre le problème de la fongibilité et permet d'attribuer les impacts observés aux services fournis par le programme. La combinaison d'éléments qualitatifs et quantitatifs explique pourquoi et comment l'impact se produit. Il isole les facteurs externes et l'utilisation de données qui intègrent les valeurs initiales des variables d'impact et permettent de réduire l'influence du biais de la sélection.

Mais cette approche a ses limites car le biais n'est pas complètement éliminé. De plus, il existe un risque de sous-estimer les impacts négatifs et positifs du projet du fait du traitement statistique des données. Enfin, il faut prendre en compte la fiabilité de certains indicateurs.

Le CGAP développe des outils pour promouvoir une plus grande transparence des performances des IMF, avec pour double objectif d'assurer la viabilité des IMF et la réduction de la pauvreté. Le principal outil (CGAP Poverty Assessment Tool) s'appuie principalement sur des données financières. Malgré sa relative simplicité, il nécessite un certain niveau statistique

ainsi que des connaissances en sciences sociales, notamment sur les problèmes liés à la pauvreté. Il prévoit de réaliser une étude sur 200 clients pris au hasard et 300 non-clients. Le questionnaire simple et opérationnel qui est soumis à ces personnes tente de cerner le caractère multidimensionnel de la pauvreté et comporte une série de questions qui doivent être adaptées à la situation étudiée. Le CGAP recommande d'accompagner cet outil d'autres outils d'évaluation pour une meilleure compréhension holistique des IMF. Cet outil, conçu pour disposer d'un échantillon d'indicateurs standardisés, rigoureux et applicables par tous, procure des données sur les niveaux de pauvreté des clients qui permettent une comparaison d'une IMF à l'autre à l'intérieur d'un territoire.

Les méthodes appliquées à la microfinance montrent des résultats communs mais elles ne répondent pas à la principale interrogation. En effet, si elles donnent des indications sur les performances, la question de la fongibilité et la question de l'attribution des résultats au projet mis en place subsistent. Néanmoins, elles apportent la preuve d'impacts positifs sur le développement des PE (ventes, profits, accumulation du capital) et sur le niveau de vie du territoire concerné. Elles montrent la difficulté de prouver l'impact d'un projet dans un secteur où cette tâche semble plus simple.

La comparaison entre la microfinance et les services d'appui aux PE n'est pas évidente. En effet, si la première s'adresse aux pauvres, ce n'est pas le cas pour les seconds. Cette différence affecte la mesure des performances mais aussi l'évaluation de l'impact. On peut donc considérer que l'on peut utiliser les mêmes outils en les adaptant au contexte du service d'appui à la petite entreprise.

LES MÉTHODES ALTERNATIVES

Le nouveau suivi de l'impact de la GTZ

Il se base sur deux considérations majeures. La première consiste à dire que les projets ne sont que de modestes ou-

tils de réduction de la pauvreté et que leur contribution ne peut être isolée des autres facteurs. La deuxième met en avant le fait qu'une innovation est un processus complexe non linéaire dépendant des interactions et des relations entre les acteurs et de leurs influences réciproques. Ce modèle s'appuie sur une approche plus flexible que le cadre logique. Il part du principe selon lequel, pour qu'il y ait un impact, il faut qu'il y ait des changements par rapport au statu quo. L'impact peut être intentionnel ou non, attendu ou non, positif ou négatif. Il peut intervenir du début à la fin du projet ainsi que dans différents domaines et être le résultat d'interactions sociales. Le modèle montre que des bénéfices variés peuvent être générés par l'intervention. Mais sa complexité est sa limite. En effet, il distingue les effets directs et indirects du programme. Les premiers incluent les activités, les résultats, leur utilisation et les bénéfices ou impacts directs qui sont influencés par le projet. Les deuxièmes incluent les bénéfices indirects et les impacts au niveau des objectifs de développement qui sont au-delà de l'influence exclusive du programme. L'influence des facteurs externes augmente avec le niveau d'agrégation et le succès ou l'échec ne peut plus être attribué à l'intervention déclenchée par le projet.

La GTZ a tiré de ce modèle six étapes pour suivre l'impact d'un projet.

► **Identification des frontières du système.** L'exercice consiste à définir l'espace des influences directes et indirectes du projet. Il doit répondre à des questions simples : en quoi consiste le projet et quel est son contexte ou encore qui sera concerné par le projet. Le dernier point va permettre de sélectionner et de se concentrer sur les acteurs clés.

► **Accord sur les objectifs du suivi.** Il doit être recherché à la vue des différents intérêts et attentes des personnes impliquées dans le suivi d'impact. Cette étape doit permettre de répondre à des questions comme de savoir qui a besoin de quelles informations et dans quel but ? À ce stade, il faut savoir quelles sont les ressources disponibles (en temps, en personnel) pour le suivi. Les futures étapes sont plus ou moins déterminées à ce stade.

► **Identification des espaces d'impact et formulation des hypothèses.** Cette étape

consiste à définir des priorités en fonction des informations les plus significatives pour répondre aux objectifs du suivi. Dans le cas de programmes de la promotion de la petite entreprise, les changements sont attendus au niveau macro (environnement réglementaire, incitations fiscales, etc.), au niveau méso (position d'influence des chambres de commerce, nombre et qualité des BDS, etc.), enfin au niveau micro (coopération interfirmes, nombre de PE, etc.). La démarche permet de choisir les entités concernées par l'impact (les institutions, l'entreprise, les individus). On peut, de plus, considérer des entités plus larges d'ordre social, géographique, politique ou administratif. L'analyse permet de vérifier et d'adapter les hypothèses d'impact, voire d'en formuler de nouvelles.

► **Sélection des indicateurs.** Les indicateurs sont essentiels pour la conception et la mise en place du projet. Ils assurent une clarification et une meilleure définition des objectifs du projet et des impacts désirés. Enfin, ils sont un moyen d'observer les progrès et les changements induits par le projet. Ils doivent être spécifiés en termes de quantité, de qualité, de temps, de localisation géographique, de groupes cibles ou de leurs bénéficiaires.

► **Sélection des méthodes d'évaluation et leur application.** Elle dépend du type de données nécessaires ainsi que de la qualité des ressources disponibles. Il faut déterminer qui fera l'évaluation (interne ou externe au projet) ainsi que sa fréquence. Dans chaque cas, on considérera les coûts et les bénéfices du choix de telle ou telle méthode.

Capitalisation de l'information et commentaires. Dans un premier temps, une évaluation systématique de l'information disponible et de son interprétation par les parties concernées sera nécessaire. Dans un deuxième temps, les résultats devront faire l'objet de commentaires du système pour permettre des adaptations à partir des enseignements tirés.

Pour résumer, ce guide ne préfère aucune méthode spécifique d'évaluation. L'utilisation, par exemple, de groupes de discussion ou d'actions de recherche peuvent être des outils valables pour l'évaluation. Les instruments subjectifs sont mêmes considérés comme des outils plus fiables que des données statistiques. Les

critères essentiels de sélection sont d'un côté le but de l'évaluation et de l'autre les coûts et bénéfices attendus. En tant qu'agence, la GTZ assume seulement la responsabilité de l'impact direct de son intervention. À moins d'attendre du suivi une idée de la manière dont le projet contribue à des objectifs de développement, elle laisse cette tâche aux bailleurs et aux pays partenaires.

Une méthode participative d'évaluation d'impact : Méthode d'évaluation d'impact pour les projets réduction de la pauvreté (MAPP³)

La méthode combine une approche qualitative avec des instruments d'évaluation participatifs mais elle inclue aussi une étape de quantification. On retrouve certains principes de l'évaluation rurale participative (Participatory Rural Appraisal) comme la triangulation (collection de données par le biais de différentes sources pour en vérifier la validité), l'ignorance optimale (capacité à choisir des données pertinentes et éviter les informations répétitives), l'apprentissage collectif (les conclusions de l'évaluation doivent être le résultat d'un processus de communication entre les groupes concernés).

L'élément clé de la méthode réside dans la constitution de groupes de travail qui doivent organiser leur réflexion autour de six étapes connectées entre elles : corde de sécurité, analyse de tendance, liste d'activités, matrice d'influence, recouplement des données et profil d'impact. Applicable à beaucoup de types de programmes ou de régions, elle est particulièrement adaptée pour l'analyse de projets aux objectifs de développement complexes (réduction de la pauvreté, bonne gouvernance, etc.) que l'analyse quantitative ne peut résoudre. Elle utilise trois ou quatre critères ou processus clés qui seront le résultat d'une analyse qui dans le même temps permet de s'adapter aux spécificités du projet.

Si on prend comme exemple l'évaluation de l'impact sur la pauvreté, cette méthode va utiliser la définition multi-

³ Method for Impact Assessment of Poverty Alleviation Projects.

dimensionnelle de la pauvreté développée par A. Sen (1999). Cette idée est rendue opérationnelle dans la méthode par quatre processus sociaux clés que sont l'évolution du niveau de vie, l'accès aux ressources, l'accès à la connaissance et l'accès aux droits. La méthode se veut capable d'évaluer comment les processus de réduction de la pauvreté se produisent au niveau des groupes ciblés.

La particularité de ce modèle est de considérer le contexte du programme comme un point de départ. Avec l'aide d'instruments adaptés, il évalue le processus de développement dans la vie quotidienne et, dans un deuxième temps, il attribue les changements observés aux mesures mise en place durant le projet, aux initiatives de la population, aux interventions des bailleurs ou à des facteurs externes.

Une couverture représentative du projet est obtenue par la présence dans les groupes de travail des différents groupes sociaux et des différentes entités régionales, administratives. Un taux de représentation de 10 % des différents groupes concernés est l'idéal. À partir du moment où les représentants prennent part à des groupes de travail, le contrôle ou la validation mutuelle des déclarations ou évaluations sont parties intégrantes du processus d'évaluation.

Malgré tout, la méthode n'est applicable que lorsque le projet est en cours car il faut que des changements aient déjà eu lieu. La comparaison avec d'autres données et l'interprétation finale des résultats donnera une compréhension des processus de développement, sur les contributions du projet, sur le rôle des autres bailleurs et des initiatives locales, enfin sur l'influence des changements observés sur le développement.

Pour résumer, c'est une méthode d'évaluation qui nécessite peu de moyens financiers, humains et de temps. Elle fournit de manière optimale une information de valeur, transparente et valide, et permet une comparaison des résultats.

CONCLUSIONS

Les études d'impact font l'objet d'une abondante littérature mais l'expérience montre que toutes les méthodes ne sont pas bonnes. La question est de savoir si une nouvelle méthode aide à trouver une voie appropriée aux problèmes posés par ce type d'évaluation. Six points sont déterminants.

► **L'évaluation des objectifs supérieurs des politiques de développement** nécessite de décrire ou de définir un certain nombre de critères clés. Une approche méthodologique basée sur un indicateur quantitatif simple ne peut couvrir toute la complexité (voir Oldsman) d'un problème. Il est donc préférable de dessiner une image plus compréhensible et plus complexe de l'impact et de son processus en utilisant la méthode MAPP.

► **Le problème de causalité et d'attribution.** La capacité d'un programme à réduire la pauvreté est limitée par l'échelle du problème comparée à la couverture du programme. Pour mesurer cet impact, de nombreuses données sont nécessaires, ce qui représente un coût important. De plus, pour que les données soient parfaites, il faut qu'elles isolent les effets nets du programme en excluant les facteurs exogènes car il a été constaté que de nombreux phénomènes influencent les impacts à un niveau d'agrégation important. Plutôt que de circonvenir au problème méthodologique de l'attribution par des méthodes statistiques aux coûts importants et aux résultats incertains, il vaut mieux formuler une explication plausible de ce que l'on peut observer sur le terrain.

► **Atteindre la plausibilité.** Les impacts d'un projet sont parfois imprévus. Les questions cruciales ne sont pas seulement de savoir comment les résultats espérés ont été obtenus, mais lesquels ont été effectivement atteints et comment ils se sont traduits en changements désirés pour les populations ciblées. Le tra-

vail de l'évaluateur va consister à établir des liens plausibles entre les interventions réalisées et les changements observés dans la situation des populations ciblées. La plausibilité des liens sera le résultat d'une argumentation précise plus que de la présentation de preuves scientifiques. L'avantage de cette démarche est qu'elle est peu gourmande en moyens et qu'elle délivre une information appropriée en termes d'apprentissage, de management et de responsabilité.

► **S'appuyer sur la recherche scientifique et les expériences passées.** Nul besoin que chaque bailleur ou programme conduise une étude approfondie sur le développement des PE ; il existe une documentation foisonnante sur le sujet recouvrant le rôle des PE sur le développement économique et social et les expériences réussies ou ratées de programmes mis en place dans le passé. La capitalisation de données et expériences existantes peut permettre la construction d'hypothèses d'impact plausibles.

► **Se concentrer sur la faisabilité.** Des progrès sont possibles si les études de faisabilité sont faites correctement, si le contrôle va au-delà de l'analyse input-output en couvrant la mesure de la performance et si une attention particulière est donnée à une évaluation de l'impact direct du programme comme partie prenante du programme régulier d'évaluations.

► **Une compréhension commune.** On a constaté qu'il n'existait pas une voie unique pour évaluer l'impact mais que chacune des évaluations a une base conceptuelle propre qu'il faut adapter au contexte. Il est recommandé de s'assurer d'une compréhension commune de ce qui va être évalué, tant au niveau de la terminologie que de l'unité et du type d'impact. Elle permettra de comparer les résultats entre les différentes phases d'un programme mais aussi entre les différents types de programmes, entre les programmes de bailleurs distincts mais aussi entre programmes identiques mais dans différents pays.

Les BDS au service de l'intégration des PME

dans des filières de production et de commercialisation

Bridging the gaps in the Kaong Sub-Sector : a case study on building win-win relationships value chain cum bds market development, Ivan Idrovo et Marian Boquirem, 2004, USAID IDP-BDS Learning network.

IDE India's experience in subsector market assessment as an input to project design, Shyam Baryk, 2004.

Pour intégrer des filières de production et de commercialisation, les PME doivent moderniser, diversifier leur production pour répondre aux besoins des acheteurs et des intermédiaires qui servent les marchés finaux. Ce texte, divisé en deux études de cas, nous montre comment le développement d'un marché de BDS adapté peut soutenir ce processus. Dans le cas philippin, le but de l'intervention est de favoriser l'émergence de BDS pour lier des marchés ruraux isolés aux industries transformatrices agroalimentaires. Le cas indien nous présente une évaluation des différentes options pouvant faciliter le développement des relations commerciales, l'intégration des produits locaux dans une chaîne de transformation, la vente du produit final dans les circuits habituels et/ou sur des marchés nouveaux ou alternatifs, en vue de l'élaboration de projets futurs.

COMBLER LES FOSSÉS DANS LA FILIÈRE DU KAONG :

UNE ÉTUDE DE CAS SUR LA CONSTRUCTION
DE RELATIONS DE FILIÈRE MUTUELLEMENT
AVANTAGEUSES PAR LE DÉVELOPPEMENT
DU MARCHÉ DES BDS

Les régions forestières de Davao del Sur-Mindanao aux Philippines abritent une variété sauvage de palmiers à sucre, *Arenga Pinnata*, utilisée pour la fabrication de différents produits alimentaires et pour la construction (tronc et chaumes). Le produit le plus populaire est le fruit de cet arbre, le kaong, utilisé comme ingrédient pour la fabrication de desserts. Les fruits se vendent principalement durant les périodes de fêtes. Ce produit a connu une croissance moyenne de 5,3 % à l'exportation ces cinq dernières années. Dans cette région, les producteurs fournissent un marché local et ne sont pas liés aux agrotransformateurs dont le développement des productions est freiné

par des contraintes d'approvisionnement. Les producteurs locaux n'ont pu développer leur activité du fait d'un manque d'accès à des marchés plus larges.

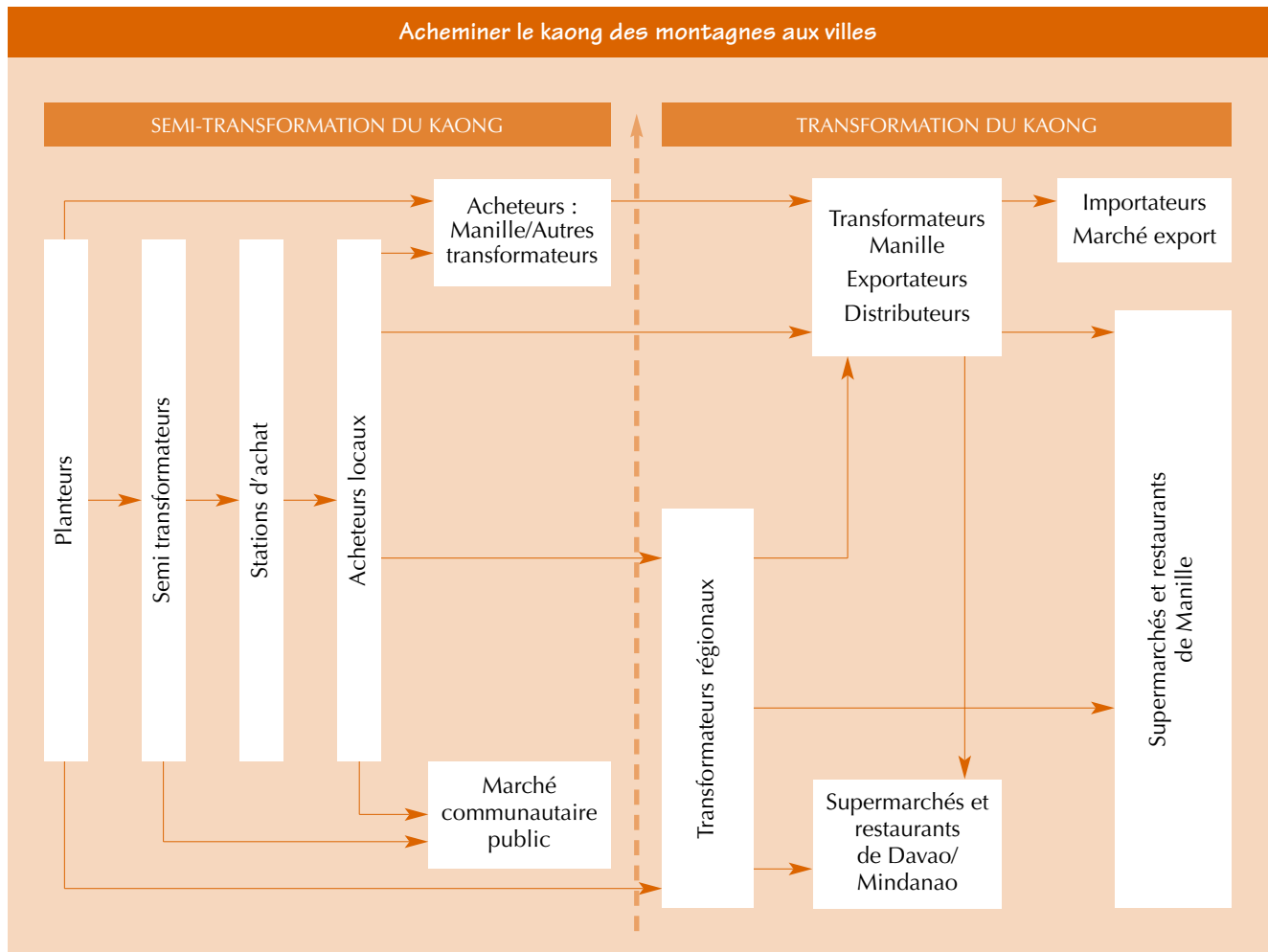
Le texte décrit les stratégies mises en place par SDC Asia pour améliorer les relations au sein de la filière, afin de favoriser la croissance des PME et la compétitivité du secteur. Le projet vise à créer une relation mutuellement gagnante entre les peuples indigènes, les intermédiaires et les industries de transformation.

Contexte

L'ethnie Bagobo représente la majorité de la population de la communauté indigène de cette région. Ces producteurs retirent de la transformation de leurs produits une source substantielle de revenus, indépendante de la saisonnalité de leur production. Les arbres représentent un capital qui doit rester au sein de leur communauté.

Accédez aux textes originaux :

http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/378/Case%20Study%202_SDCAsia_D.pdf
<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/349/PLP%20Learning%20paper-Subsector%20MA-IDE%20India.pdf>



Les hommes, traditionnellement en charge de la récolte, assurent désormais les fonctions de transformation, autrefois gérées par les femmes. Au démarrage du projet, la transformation des produits occupait environ 40 ménages. Aujourd'hui, 250 ménages génèrent en moyenne 40 % de leurs revenus de la transformation du kaong.

Le but de ce programme était l'augmentation de la capacité des entrepreneurs pauvres à générer des revenus par un accès à des marchés plus larges et plus lucratifs. Après la prise en compte des caractéristiques spécifiques de la région et après consultation des différents acteurs, il a été décidé de mettre en œuvre les stratégies suivantes :

1. Renforcer les activités de transformations primaires de la communauté Babogo plutôt que d'envisager une intégration verticale dans la filière ou de fabriquer un produit fini.
2. Construire sur le système commercial traditionnel, ce qui veut dire que l'on

maintient les intermédiaires de la communauté plutôt que de vendre directement aux industries aux niveaux régional et national.

En effet, l'équipe du projet a constaté que la période de gestation pour développer de pleines capacités pour des produits finis correspondant aux attentes du marché serait plus longue que pour des produits semi-finis. De plus, les investissements, nécessaires pour arriver à des produits finis, étaient beaucoup trop importants.

Ce choix répondait à la nécessité de générer rapidement une augmentation des revenus ou, au moins, une activité économique durable. La décision de maintenir le système d'intermédiation commerciale a été prise dans un souci d'efficacité en se servant de l'expérience de ces acteurs.

Les relations les plus importantes, en vue d'accéder à un marché plus large, étaient celles qui existaient entre les transformateurs primaires et les intermédiaires

locaux, de même que celles qui existaient entre ces derniers et les acheteurs des transformateurs de produits finis. Avant, ces relations, du côté des acheteurs, étaient instables et à court terme. Les producteurs locaux servaient de complément à la propre production des transformateurs et ils étaient interchangeables à souhait. En face, les producteurs locaux ne recherchaient qu'à obtenir immédiatement des espèces pour leur subsistance journalière. Le manque de profondeur dans ces relations ne permettait pas les adaptations aux marchés et la mise en place d'une relation de confiance.

Pour y pallier, il est envisagé que les relations entre les trois acteurs répondent aux caractéristiques suivantes :

- haut degré d'interdépendance et des relations orientées vers la demande du produit final ;
- convergence effective et efficace des capacités des fournisseurs aux besoins de la demande ;

- montée en gamme de la chaîne de fournisseurs ;
- retours équitables et partage des risques ;
- transparence ;
- relation de long terme.

Facilitation du changement vers le scénario actuel

Il est passé par un sondage en profondeur du marché. En effet les suggestions et les recherches ont joué un rôle important pour faciliter le développement de relations mutuellement avantageuses. L'analyse et l'utilisation des données sur le marché ont alimenté le processus, augmenté la confiance et réduit les risques. Les outils utilisés furent une étude de marché instantanée, des interviews d'informateurs clés et des groupes de discussions informels. L'information collectée a permis de comprendre la nature des marchés et de la chaîne de valeur, comment les transformateurs primaires s'en servaient mais aussi la structure du marché, les différents acteurs et leur dynamique vis-à-vis des transformateurs primaires. Enfin, elles ont donné un éclairage sur la culture indigène et leur système de commercialisation ainsi que leur structure de gouvernance.

À partir de ces informations, l'équipe a travaillé par étapes.

La première étape a consisté à identifier et sélectionner le meilleur parcours pour promouvoir une participation des transformateurs primaires au marché et les liens qui ont besoin d'être établis ou renforcés. Pour ces liens, il a fallu identifier les contraintes et opportunités ainsi que les standards à respecter. Il a fallu évaluer les acteurs à impliquer en analysant leurs ressources, leurs objectifs et leurs activités existantes. Enfin, il a fallu choisir les panels d'acteurs et leur point d'entrée dans la filière.

Ce choix effectué, il a fallu récolter leurs impressions et discuter de la manière de trouver des solutions mutuellement avantageuses, pour ensuite scruter les évolutions et les événements qui pourraient influencer l'environnement et identifier les niches et les opportunités potentielles. Cette phase s'est conclue par le partage d'informations avec les acteurs si-

gnificatifs pour analyser leurs perspectives et des discussions sur la manière d'aller plus loin.

Après l'analyse du marché, vint la phase de renforcement des liens commerciaux. Il convenait d'étendre les marchés aux différents liens, assurer un flux continu de commandes à la communauté et l'élan pour que les acteurs travaillent ensemble, enfin, encourager la montée en gamme et l'optimisation, enclenchées par la demande du marché. Les interventions sont alors dirigées vers les intermédiaires et les industriels.

Le programme, pour faire naître la confiance entre les acteurs et pour motiver l'acquisition de BDS, a assuré une première commande. Les objectifs de court terme atteints, il est apparu que les industriels n'avaient pas la capacité de fournir des BDS à la communauté et que la relation pouvait devenir paternaliste. De fait, l'équipe s'est retrouvée à assumer des responsabilités enrichissantes mais qui nuisaient au projet. Malgré une conjoncture défavorable, un accord avec des industriels de la capitale est intervenu.

Il a fallu accélérer le processus de différenciation des produits pour maintenir une offre de la part des communautés. Les changements nécessaires ont été mis en place comme la construction de BDS à l'intérieur de la communauté et le passage à un rôle passif de l'équipe du projet. Elle s'est focalisée sur la promotion de la qualité intrinsèque et sanitaire des produits, la promotion d'opportunités d'interactions entre les acteurs et l'extension du marché de support aux industriels.

Le projet bien lancé, l'afflux de nouveaux acheteurs a permis de réduire les risques pour la communauté et de rétablir l'équilibre puisque que cette dernière dispose d'un choix plus grand pour vendre ses produits. De plus, les industriels ont fourni des retours qui permettaient de progresser dans les partenariats. Il en a découlé des relations plus ouvertes entre les acteurs du projet.

Les communautés ont dû apprendre à tirer le meilleur parti de leur nouveau pouvoir. Des pratiques commerciales plus justes ont été facilitées par les intermédiaires qui améliorent le système d'intermédiation tout en respectant le système indigène. L'offre plus consistante

des acheteurs et leur aide ont permis aux transformateurs locaux d'augmenter leurs responsabilités et d'accéder à de nouveaux services (accès aux banques, liquidités). Ces pratiques ont consolidé la loyauté entre vendeurs et acheteurs tout en améliorant l'efficacité de la filière de fournisseurs.

Le dernier point reste le renforcement de la gouvernance de cette chaîne de fournisseurs. En effet, se pose le problème des standards qui doivent permettre aux acheteurs de trouver les produits dont ils ont besoin et aux vendeurs de recevoir un prix juste. Ce problème peut se résoudre par la transparence et le développement de facteurs de différenciation des produits par l'établissement de normes propres à leur produit. Pour aider à ce renforcement, l'équipe a mis en place les actions suivantes :

- renforcement des liens horizontaux pour la définition d'objectifs communs et l'engagement à les respecter ;
- établissement de standards par les acteurs clés du secteur, validés par des spécialistes et les acheteurs, ainsi que la promotion des bénéfices d'une telle action ;
- renforcement de la capacité des intermédiaires à contrôler la production aux différents stades et développement de l'accès à des BDS pour aider tous les acteurs à respecter ces standards ;
- promotion de tous ces standards pour une meilleure coopération. Ce dernier point passe par l'émergence d'un leader de la chaîne de fournisseurs accepté par tous.

Pour viabiliser le programme, l'équipe a choisi de soutenir le développement organisationnel.

Ces actions ont permis aux acteurs de clarifier la notion de bonne qualité des produits.

Les enseignements

Pour convaincre du bien fondé d'une collaboration avec les communautés indigènes, il faut leur apporter la preuve des bénéfices à en retirer.

L'existence de bénéfices tangibles pour toutes les parties crée une incitation au maintien des partenariats.

Le maintien de la confiance nécessite un dialogue continu pour éviter les comportements de passager clandestin et de l'émergence d'un leadership de la chaîne de fournisseurs.

Pour faciliter des relations mutuellement avantageuses, il est nécessaire d'avoir une connaissance approfondie des contextes généraux et particuliers des marchés et des acteurs. Les stratégies sont de fait influencées par les caractéristiques du produit et du marché en s'appuyant sur les structures sociales et culturelles existantes.

L'équipe du programme doit se limiter au rôle de facilitation, en aidant à la résolution des problèmes et des conflits.

L'EXPÉRIENCE D'IDE EN INDE
DE L'ÉVALUATION SECTORIELLE
COMME UN OUTIL POUR
LA CONCEPTION D'UN PROJET

Une organisation indienne, International Development Enterprises India (IDEI), a décidé d'utiliser la méthode de l'étude sectorielle de marché¹ pour définir un programme d'appui à la filière ananas dans le district de Gajapati, l'un des districts de l'État d'Orissa en Inde. Ce programme a été soumis à la coopération britannique pour financement.

Contexte

Le choix de la filière ananas s'est basé sur le fait que cette production concernait tout particulièrement les populations tribales qui sont les plus pauvres, qu'elle possédait un fort potentiel de croissance en raison des conditions géographiques et climatiques très favorables de cette région et d'une demande des industries de transformation locales et nationales pour des ananas de qualité.

Le district de Gajapati est l'un des plus pauvres de l'Inde. Les producteurs n'arrivaient pas à obtenir un prix suffisamment rémunérateur pour sortir de la pauvreté. Physiquement éloignés des marchés, ils sont obligés de s'adresser à des intermédiaires et se retrouvent dans la position la plus délicate parmi les ac-

teurs de la longue chaîne de commercialisation.

Plusieurs facteurs leur sont défavorables.

Le caractère saisonnier et périssable de leur production, le manque de qualification, de connaissance, le manque d'information sur la manière de la valoriser au mieux les placent en position de faiblesses dans les négociations commerciales avec les intermédiaires. Leur éloignement des marchés limite leurs options de vente. L'accès au crédit est limité à celui que leur octroient les intermédiaires, ce qui les rend dépendants. Enfin, la qualité des produits stagne du fait d'éléments non maîtrisés (maladies, dégradation des sols, etc.) et du manque de qualification des paysans.

Plusieurs institutions (gouvernement local, ONG locales) ont tenté de résoudre ces problèmes mais le manque d'informations, la mauvaise gestion ou le manque d'expertise adaptée ont eu raison de ces initiatives.

Dans ce contexte, IDEI a rassemblé des informations pour développer un projet appelé : « Marchés intégrés, produits et partenaires : une recherche-action pour explorer et développer un système de mise en relation des communautés tribales et des marchés pour une meilleure valorisation de leur production² ». Ce projet a pour but de développer et tester des systèmes et stratégies pour que les communautés tribales augmentent les revenus de leur activité.

● L'approche utilisée pour concevoir le projet

Elle doit permettre d'évaluer les différentes options pouvant faciliter le développement des relations commerciales, l'intégration des produits locaux dans une chaîne de transformation, la vente du produit final dans les circuits habituels et/ou sur des marchés nouveaux ou alternatifs.

Cette approche prend en compte l'importance des partenariats à mettre en œuvre, s'appuie sur les principes du marketing et des BDS tout en recherchant des solutions favorables aux populations les plus pauvres.

Le projet va s'appuyer sur l'OUAT (Orissa University of Agriculture and Technology) qui apportera des compétences techniques, sur le CCD (Center for Commu-

nity Development), une ONG qui apportera des compétences sur les questions sociales et sa connaissance des communautés tribales. IDEI assurera la responsabilité du projet et apportera ses compétences en marketing.

Les résultats attendus de la phase de conception du projet sont au nombre de trois et sous-entendent un certain nombre d'actions à mener.

► Le premier est de comprendre les contraintes auxquelles font face les communautés pour obtenir un meilleur revenu de leurs principales récoltes à haute valeur ajoutée.

La première activité consistera à conduire une étude pour analyser le potentiel de valorisation des différentes productions. La filière de commercialisation sera analysée en répertoriant les acteurs et leurs rôles respectifs ainsi que les opportunités existantes de mise en relations avec des marchés à plus haute valeur ajoutée. L'étude permettra de parfaire la compréhension de la situation des producteurs en termes de volumes produits, de qualité mais aussi de gestion des stocks et de gaspillages. Elle permettra d'analyser les opportunités de valorisation des produits par leur transformation, d'identifier les opportunités de niches de marchés pouvant être créées par des systèmes de certification et de labellisation. Enfin, l'étude devra détecter les demandes potentielles pour des produits valorisés au niveau local, régional ou national.

La deuxième activité consistera à conduire une analyse institutionnelle. Elle est nécessaire car elle doit aider à la compréhension des interactions et des relations sociales entre les différents acteurs de la filière. Elle doit permettre d'identifier les actions spécifiques à mener au niveau de la communauté. Cette analyse doit tout particulièrement permettre d'identifier les acteurs du secteur privé qu'il sera nécessaire d'impliquer.

► Le deuxième résultat attendu est l'identification d'une technologie appropriée pour valoriser les produits.

¹ Subsector Market Assessment.

² Integrating markets, products, partners : An action research to explore and develop a management system for linking tribal communities to markets through value addition.

La première activité va consister à conduire une analyse du marché des technologies pour voir lesquelles peuvent être utilisées pour valoriser les produits. Dans le cas de produits fruitiers, il faut déterminer les technologies pouvant permettre une meilleure valorisation que ce soit en produits frais, semi-frais, transformés ainsi qu'une éventuelle valorisation des sous-produits. Chaque option devra être creusée. Par exemple, dans le cas du séchage, faut-il utiliser une méthode de séchage solaire ou une technologie de séchage « forcée », si on fait le choix d'une transformation en jus de fruit, quel sera le type de conditionnement le plus adapté (cannette, bouteilles, pack) ?

Après une présélection des technologies les plus intéressantes, l'étape suivante consistera à en faire une évaluation. L'OUAT jouera alors un rôle important. L'évaluation se basera sur différents critères : faisabilité technique (disponibilité des équipements, coût, facilité de maintenance et d'usage, besoin en infrastructures et en énergie), faisabilité économique (rapport investissements/coûts, rentabilité, période d'amortissement, concurrence et les facteurs externes qui peuvent affecter la rentabilité), évaluation opérationnelle (voir pour qui elles sont appropriées et à quelle échelle : individuelle, communautaire, etc.). Dans le cas de denrées alimentaires, il faut prendre également en compte les impératifs de sécurité alimentaire, les contraintes de stockage, la réglementation, etc.

La troisième activité consistera à réaliser une revue par un groupe de travail des options sélectionnées. Elle sera appuyée par le groupe d'entrepreneurs qui mettra en place l'unité de production. Cette implication est importante pour la réussite du projet ainsi que celle du réseau de fournisseurs. Cette combinaison permettra d'intéresser au projet des acteurs institutionnels nationaux comme le ministère pour la petite entreprise.

► **Le troisième résultat attendu est la mise en place d'un plan d'affaires devant permettre aux acteurs du projet de collaborer efficacement.**

La première activité consistera à identifier les fournisseurs de service et les acteurs clés qui seront impliqués dans le

projet. On retrouvera les entrepreneurs privés, les groupes de paysans et les fournisseurs d'équipements, les formateurs en agronomie et technologie qui doivent aider à l'amélioration des variétés à utiliser et des procédés de la chaîne de production. Enfin, on prendra également en compte les acteurs commerciaux comme les exportateurs et les acteurs intervenant sur les questions de financement ou d'aides à la gestion comme les ONG ou les banques.

La deuxième activité sera consacrée au développement du produit et aux tests sur le marché. Pour cela, il faut créer un échantillon qui sera soumis au marché pour réactions. Cette activité facilitera l'établissement de l'unité de production et de vente et validera le système d'approvisionnement, le processus de production, la qualité du produit et l'impact environnemental des solutions utilisées. La phase de test permettra de tester les liens avec le marché mais seule la commercialisation en grandeur réelle permettra de valider la demande réelle pour le produit, la rentabilité de la solution préconisée, la sensibilité au prix.

● **Validation du projet et état d'avancement**

Ce projet a été accepté par DFID comme un projet de recherche-action.

L'OUAT a mené une enquête pour cerner les options en termes de valorisation de la production et les procédés à mettre en œuvre. La meilleure option était une transformation visant à produire des tranches d'ananas déshydratées avec une valorisation possible des sous-produits de la déshydratation en jus ou en sirop. La fabrication de jus pouvait être également utilisée pour d'autres fruits produits dans la région en plus petite quantité (citron, goyave, etc.). L'OUAT a ensuite produit des échantillons et les a testés selon une série de critères tels que la consistance, le goût, la couleur. Ces tests sont en cours.

Avec l'aide d'un distributeur privé, les échantillons ont pu être soumis à l'évaluation de consommateurs urbains. Les réponses, issues de populations à revenus importants, moyens et faibles, furent encourageantes et riches en enseignements pour l'enrichissement futur du produit. Elles ont en particulier permis

d'envisager de positionner le produit en substitution aux boissons gazeuses sucrées consommées par les enfants.

Grâce à l'étude d'identification des unités de traitement, le développement des liens avec les acteurs de la filière qui ont des gros besoins de produits horticoles s'est trouvé facilité. Deux grosses unités de traitements ont acheté de grandes quantités de produits. CCD, l'ONG locale, a appuyé les groupes de paysans pour l'exécution de la fourniture des produits.

Les travaux en amont ont éveillé la curiosité d'entrepreneurs locaux désireux d'installer une petite unité de production pour approvisionner le marché local. Grâce à un facilitateur expérimenté dans la création de petites unités de transformation dans des zones rurales reculées, la création de ces petites unités est envisagée et présente l'avantage de fournir du travail localement si elles réalisent des profits suffisants.

Ce projet a permis aux paysans, grâce à des sessions de formation proposées par différents partenaires, d'acquérir de nouvelles compétences qu'ils ont pu mettre en pratique sur leurs terres.

● **Les enseignements de l'étude sectorielle**

Il est très important de bien s'assurer de la compréhension des objectifs et de la maîtrise de la méthodologie par les acteurs qui seront chargés de l'étude. Leur formation est donc essentielle. L'organisation de rencontres entre les différents groupes permet de croiser les informations et comprendre les problèmes sous différents angles.

Dans des zones reculées habitées par des populations tribales, des visites préliminaires sont nécessaires, pour que la suspicion des habitants diminue. Cette présence est importante pour la connaissance du terrain et pour créer des relations de confiance. Il faudra s'adapter aux us et coutumes locales et la personne ressource issue de la communauté permettra d'initier le dialogue et d'en tirer l'essentiel.

● **L'identification de BDS « cachés »**

Dans cette région, peu de BDS existent. Il n'y a pas de prestataires privés et les seuls services offerts sont en général in-

tégrés à une relation commerciale. Ils sont généralement fournis par des fournisseurs d'intrants.

L'étude a également mis en évidence des systèmes de crédit en nature qui mettaient les paysans dans des situations de manœuvres sur leur propre terre, celle-ci servant de garantie au crédit.

L'identification au sein du village d'une personne ressource (jeune lettré, enseignant) qui assure un minimum de comptabilité peut permettre aux paysans de mieux contrôler leurs transactions. En somme, les agriculteurs n'ont pas de besoin explicite de services sous forme commerciale. Ce volet nécessite un apprentissage des retours bénéfiques que pourraient leur apporter ces services. Au contraire, un fort besoin de services est exprimé par les intermédiaires en termes de transport, de packaging, de conservation, pour améliorer leur activité.

● Les avantages de combiner SSA (étude sectorielle) et évaluation du marché des BDS

La combinaison des deux approches est logique et cohérente en termes d'étapes à mettre en œuvre : sélection d'une filière, analyse de la filière, identification des contraintes, identification des prestataires de service, évaluation des services existants, identification des interac-

tions possibles, sélection des interventions. Elle permet de prendre en compte les besoins et problèmes de tous les acteurs concernés et la dynamique de leurs relations au lieu de se focaliser seulement sur le public cible, les communautés tribales dans ce cas précis.

Le concept « SSA » est facile à comprendre et à appliquer. Ce processus permet une intégration des informations et des connaissances. Il permet un gain de temps et d'argent.

● Enseignements pour la conception du programme et des interventions

Il est très vite apparu que le projet ne pouvait se limiter à une seule production. D'une part, les industriels considèrent leurs différentes chaînes de productions pour se procurer leur matière première. D'autre part, pour mettre en place une unité de production, le secteur privé a besoin d'une activité constante que la saisonnalité des récoltes ne permet pas si on ne transforme qu'un seul produit.

La mise en œuvre est accélérée par l'implication de l'équipe d'évaluation dans ce processus. L'implication des différents acteurs pendant la phase d'évaluation leur permet d'assumer leur rôle lors de la mise en œuvre.

La mise en lumière de l'utilité de nouvelles technologies intéresse le secteur

privé. En effet, certains fournisseurs d'intrants agricoles ont évoqué le désir d'assimiler des connaissances et compétences pour les transmettre ensuite à leurs clients paysans.

L'enseignement le plus significatif est l'importance des groupes d'entraide. Ils ont le potentiel pour devenir une plateforme et délivrer les services de base aux fermiers grâce au soutien d'une ONG locale. Par leurs fédérations, ils peuvent exercer des pressions sur les autorités pour réaliser des travaux sur les infrastructures par exemple.

Conclusion

La méthodologie utilisée d'évaluation de la filière a permis la conception d'un programme qui a été satisfaisant de son analyse à sa mise en œuvre. IDEI en a retiré une expérience qu'elle a pu mettre en application sur d'autres terrains.

Ce programme est une tentative pour introduire des BDS par le biais du secteur privé et de familiariser les planteurs tribaux à leur utilisation. Le rôle de facilitation d'IDEI a permis d'initier un mouvement repris par les acteurs du secteur et de leur faire comprendre l'utilité des services. Ainsi, il pourra émerger une demande et une offre commerciale de BDS.

Étude du marché des BDS chez les artisans du cuir dans la région de Jaipur en Inde

Market assessment
of BDS amongst leather
artisans in the Jaipur
region in India,
Ashok Kumar, 2003.

Un marché de BDS adapté peut permettre aux artisans et aux PME d'augmenter la valeur ajoutée de leurs produits, d'ouvrir de nouvelles perspectives de marchés par l'intégration de nouvelles filières de commercialisation. Cette étude de cas se pose la question de l'efficacité d'un marché de BDS existant. Elle tente de comprendre quels sont les besoins des artisans et donne un aperçu des ressources disponibles. Elle conclue sur les perspectives de croissance et d'amélioration de ce marché pour permettre aux artisans d'avoir tous les outils en main.

Le projet propose de faciliter l'accès aux marchés des services pour les micro et petites entreprises du secteur du cuir de la région de Jaipur dans l'État du Rajasthan en Inde. Elles incluent les activités de tannage et la production de mocassins traditionnels. De nombreux villages de la région sont producteurs et ces activités sont d'importantes pourvoyeuses d'emplois pour la caste Raïgar qui est une des plus basses et des plus pauvres dans la structure sociale indienne. Il existe un nombre limité de services qui permettent aux artisans d'améliorer la valeur ajoutée de leurs produits et donc leurs revenus. Quelques services sont offerts dans le cadre de programmes gouvernementaux mais ils sont souvent inadaptés. L'absence de services annexes ne leur permet pas d'exploiter au mieux les nouvelles aptitudes qu'ils ont développées.

Le but du programme est de développer une demande commerciale des artisans pour les BDS en impliquant les fournisseurs de services. Il se focalise sur les producteurs de mocassins et d'autres produits à base de cuir dont l'offre était très limitée.

Ce programme a évalué la demande pour ces services auprès de 134 artisans venant de 12 villages et 50 fournisseurs de

services privés et institutionnels ont été interviewés pour avoir un panorama de l'offre actuelle.

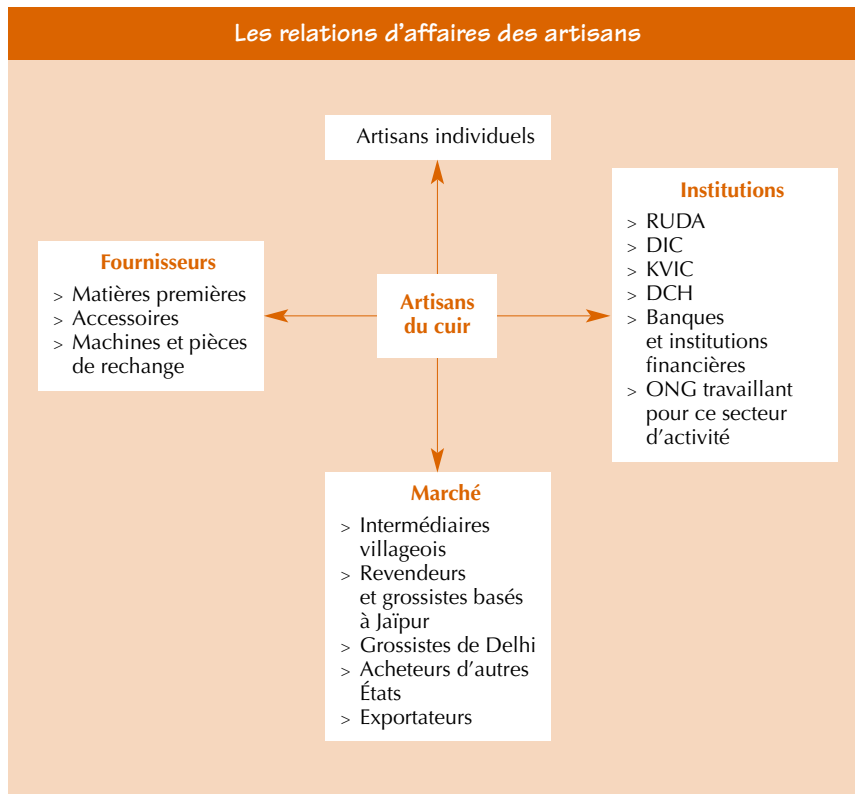
Le schéma de la page suivante montre les relations qu'entretiennent les producteurs avec les différents acteurs. Avec l'aide de ces partenaires, les producteurs tentent d'obtenir des services. Certains sont compris dans la transaction et sans frais quand d'autres, comme les services de marketing, font l'objet de frais ou commissions.

Avertissement : Pour chaque section, nous reprendrons la numérotation en lettres de la première section (voir tableau page suivante) pour chaque type de services évoqués.

LES TYPES DE SERVICES DEMANDÉS PAR LES ARTISANS

a. Formation et assistance technique

Les artisans sont demandeurs de formations pour la production de biens en cuir et pour la production de mocassins avec un nouveau design ainsi que pour la fabrication de nouveaux types de chaussures. Ils demandent une assistance tech-



Rappel de la classification des BDS présentés, dans la structure du texte

- a. Formation et assistance technique
- b. Commercialisation et information
- c. Les sources d'approvisionnement
- d. Technologies pour un meilleur design et création de nouveaux produits
- e. Services d'outils et d'équipement
- f. Assistance pour satisfaire aux formalités et normes en vigueur
- g. Services transversaux

nique pour développer de nouveaux modèles pour les différents types de mocassins.

L'accès à ces services doit leur permettre de diversifier leurs produits en cuir, d'accéder à des marchés avec une demande plus régulière, pour réduire les fluctuations de leurs revenus, et donc plus profitable.

b. Commercialisation et information

Les artisans cherchent des partenariats commerciaux avec les exportateurs et revendeurs à l'intérieur et à l'extérieur de leur État et des informations sur les salons et le commerce équitable organisés par différentes organisations.

Les services ont pour but d'augmenter la pénétration de ces marchés et d'accéder à des marchés solvables.

c. Les sources d'approvisionnement

Ils cherchent à obtenir des informations sur des sources d'approvisionnement en matières premières de qualité et une assistance pour développer des liens avec elles. De plus, ils veulent des informations sur les accessoires existants utilisés dans la production de produits en cuirs.

Les nouveaux matériaux leur permettraient de réduire les coûts de production, d'améliorer la qualité des produits et d'avoir un panorama des accessoires pouvant être utilisés dans leur production.

d. Technologies pour un meilleur design et création de nouveaux produits

Ils recherchent des machines et des matières premières adaptées à la création de nouveaux modèles et motifs pour leurs mocassins.

Les machines doivent servir à s'approprier toutes les étapes de la production comme le séchage ou la coloration nécessaire à la production de nouveaux modèles.

e. Services d'outils et d'équipement

Ils recherchent des services pour aiguïser les pointes de leurs outils en fer mais aussi pour les réparations des machines.

Ils doivent réduire les temps de réparation, jugés trop longs et de faible qualité dans leur forme actuelle.

f. Assistance pour satisfaire aux formalités et normes en vigueur

Ils demandent leur inscription auprès des structures qui organisent salons et expositions et une assistance pour obtenir des prêts auprès des institutions financières.

g. Services transversaux

Les services demandés ont trait au transport, à l'emballage et aux télécommunications. Ils doivent leur permettre un meilleur accès au marché et une meilleure interaction avec les autres acteurs du secteur comme les acheteurs.

LA DISPONIBILITÉ DES SERVICES

Cette partie décrit les acteurs en place et la qualité des services qu'ils fournissent.

- a. Ces services sont fournis par des institutionnels comme RUDA (Agence pour le développement des ruraux non fermiers), DIC (Centre du district pour l'industrie), KVIC (Commission régionale pour les industries villageoises), des ONG locales, des artisans, les exportateurs et des grossistes. Mais leurs services sont limités tant quantitativement que géographiquement.
- b. On retrouve les mêmes institutionnels avec, en plus, la DCH (Commis-

- sion pour le développement de l'artisanat), principalement par le biais de l'organisation d'expositions mais aussi par le biais des artisans et leurs proches. Mais les liens entre les artisans entre eux ainsi qu'avec les fournisseurs individuels sont très faibles. Cette offre est aussi bien isolée qu'intégrée à d'autres services.
- c. Les produits viennent des tanneries villageoises et des vendeurs sur les marchés ainsi que des petits et moyens revendeurs principalement pour les accessoires. L'information, quant à elle, provient des artisans et de manière limitée des grossistes. Mais, elle est très restreinte quant à la fourniture de meilleures matières premières et au nombre de sources d'approvisionnement.
- d. Le RUDA assure un service à la couverture limitée ainsi que les artisans, les grossistes et les exportateurs qui fournissent des services intégrés à leurs prestations.
- e. Le service est pris en charge par des centres de services dans les villages. Ils nécessitent trop de temps et prennent une forme commerciale et restent indisponibles dans de nombreux villages.
- f. On retrouve les acteurs institutionnels, auxquels il faut ajouter l'administration locale, les institutions financières et quelques particuliers qui aident à la tenue des expositions mais aussi des artisans. Les services sont limités à quelques artisans, ils sont souvent

- rémunérés et dans le cas des artisans ils s'exécutent de manière informelle.
- g. Les services de transport de même que l'emballage sont fournis par des acteurs privés. Les services de télécommunications sont proposés conjointement par le gouvernement et des fournisseurs privés. Il apparaît que la demande pour ces services est dans l'ensemble très limitée. Ils ne profitent qu'à un petit nombre d'artisans même s'ils sont de plus en plus nombreux.

Le schéma ci-dessous, fait suite à l'enquête effectuée auprès des artisans.

Ces données intègrent les artisans qui ont accès à ces services ainsi que ceux qui désireraient les obtenir. Il en ressort que la commercialisation, la formation et l'assistance technique ainsi que l'accès aux technologies pour la réalisation de meilleurs modèles sont les plus demandés.

LES ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES ARTISANS ET DE L'OFFRE DE SERVICES

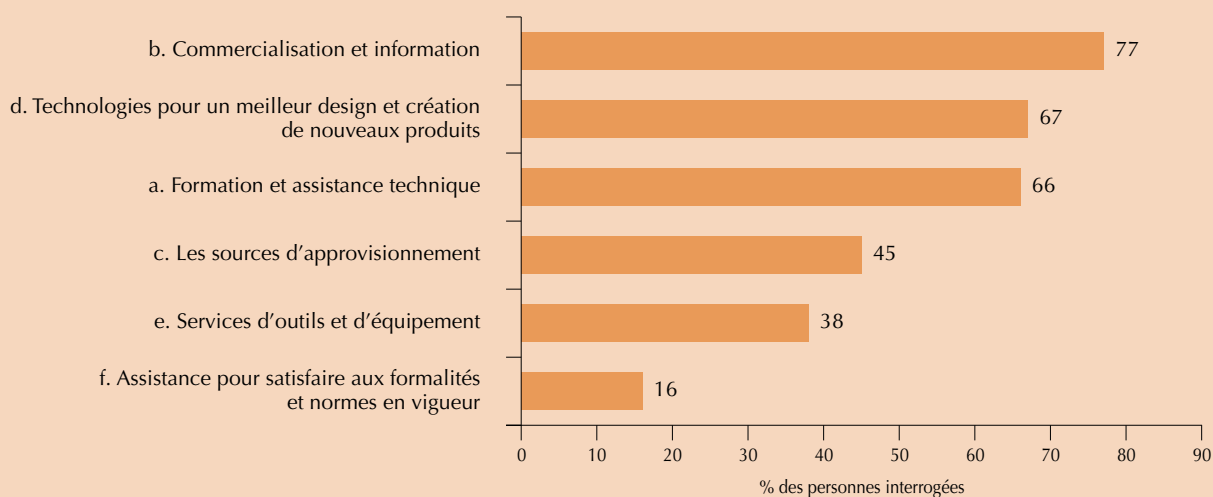
Cette étude fait apparaître les écarts entre la demande et l'offre de services, les mécanismes d'accès et les possibilités de commercialisation.

- a. Au niveau de la demande, l'étude constate que, malgré une demande effective de 66 % des interrogés, seulement 9 % ont fait des démarches auprès des institutionnels. Un nombre significatif d'artisans serait prêt à payer pour ce service mais ils sont mal informés sur les possibilités qui existent.

L'offre semble insuffisante pour satisfaire l'ensemble de la demande et inadaptée aux besoins des artisans. Les prestations sont isolées pour les acteurs institutionnels alors qu'elles sont intégrées pour les fournisseurs privés qui sont quasiment inexistantes. De plus, les programmes gouvernementaux nuisent à l'éclosion de fournisseurs privés potentiels.

- b. Il apparaît que 87 % des producteurs limitent leurs ventes à la région. Les expositions et les salons ne répondent que partiellement à la demande. Face au manque d'informations sur ce type d'événements, les artisans restent dans leur circuit de vente traditionnel et le peu d'artisans qui sont en contact avec ces institutions n'utilisent pas ce service. Pourtant, près de 50 % sont prêts à payer pour ce service alors que le reste estime que ce service doit rester gratuit ou subventionné par l'État.
- c. Le service est principalement fourni à travers des relations d'affaires informelles. Le matériel de qualité est souvent indisponible localement. La demande des artisans est limitée à la région car ils n'ont pas le capital pour

Niveau de demande pour les différents types de BDS



- se fournir ailleurs que sur le marché où eux-mêmes ils vendent leurs biens.
- d. L'étude constate que 80 % des artisans travaillent avec des moyens inadéquats. La fourniture de polymère provenant du secteur privé est faible. La matière première est principalement fournie par le programme Mojari (qui promeut l'utilisation de nouveaux matériaux dans la fabrication des mocassins traditionnels). De plus, très peu d'artisans utilisent des machines. Le programme n'a donné des machines qu'à quelques villages seulement. Les artisans sont prêts à payer ces machines mais n'ont pas la surface financière pour le faire.
 - e. Les services sont en grande partie en adéquation avec les besoins mais ils ne sont disponibles que dans les grandes villes. Ces services sont payants mais il existe la possibilité de les étendre à 40 % des villages.
 - f. Les services sont disponibles auprès des institutions mais de manière limitée. Ils peuvent faire l'objet d'un lot contenant plusieurs services à la fois mais les artisans manquent d'informations quant à l'origine de ces services.
 - g. Les services sont adéquats mais la demande est faible. Leurs acquisitions ne semblent pas poser de problèmes.
- c. Les fournisseurs de ce type de services les voient plus comme une manière de dépasser la concurrence que comme un corps de métiers possible. La plupart des fournisseurs de services y voient un moyen d'élever la qualité générale des produits.
 - d. RUDA semble avoir une bonne compréhension de la demande des artisans pour ce type de services. Il semble être le lien adéquat pour que les fournisseurs assurent ce service aux artisans. Il constate que la demande est très forte pour les Mojaris et que les artisans comprennent l'avantage d'être toujours à la pointe de la technologie pour gagner des parts de marchés.
 - e. Il existe la capacité de fournir ce type de service et leur promotion se fera par le bouche à oreille. Mais les centres de services n'ont pas conscience de la demande pour ce type de service. De plus, il ne semble pas être la priorité des artisans.
 - f. RUDA constate que la DIC a un important réseau de bureau dans la région mais des initiatives sont nécessaires pour faire connaître les procédures d'enregistrement. De plus, cette structure ne voit pas comment rendre ce service commercialisable car les artisans n'ont pas conscience de son utilité.
 - g. L'offre de services semble en adéquation avec la demande et fonctionne bien du fait du caractère commercial de ces services et le fait que les artisans payent le plein tarif pour en profiter.

LES CAPACITÉS DU FOURNISSEUR PRINCIPAL (RUDA) DE BDS ET SA PERCEPTION DE CHAQUE SERVICE

- a. Il semble avoir les structures administratives et l'expertise pour coordonner les programmes de formation. Il constate qu'une demande pour les services de formation et la possibilité de les commercialiser existent.
- b. Il a une bonne connaissance des marchés et des salons pour les produits en cuir et les artisans ont conscience de leur utilité. De même, face à une demande importante potentielle, une commercialisation est possible.

LES PRIORITÉS ET LES PRÉFÉRENCES DES ARTISANS POUR LES DIFFÉRENTS SERVICES

Elles varient de manière significative d'un village à un autre. Plusieurs raisons expliquent qu'elles soient différentes. En effet, elles dépendent du niveau de conscience des artisans, de leur exposition par rapport aux marchés autres que Jaïpur et aux différents salons, du type de mocassins qu'ils produisent et de leur ni-

veau de qualification mais aussi du niveau d'interactions qu'ils entretiennent avec les institutions et enfin de l'importance des services qui leur sont fournis. Même si ils ont une préférence marquée pour l'un des services, ils ont conscience qu'ils sont tous utiles et complémentaires. Le projet a donc analysé les préférences de chaque village, couvert par l'étude. Le projet va donc mettre en parallèle les caractéristiques évoquées précédemment propres à chaque village et ses conséquences sur leurs préférences.

Le village d'Udaipura se caractérise par des artisans avec un haut niveau de conscience et pour un accès à des marchés au-delà de Jaïpur. Les artisans disposent de machines et ont les compétences pour produire différents types de mocassins avec des modèles variés. Leur préférence va vers des services en technologies dans le développement des produits. En deuxième lieu, ils apprécieraient une meilleure information sur les marchés. Enfin, ils demandent des formations dans la production de produits en cuir.

Dans le village de Savardha et dans cinq autres villages, seulement 15 % des artisans disposent de compétences pour produire différents types de mocassins, 20 % des artisans qui en produisent sont ouverts aux autres marchés mais seulement une petite proportion ont accès à des marchés au-delà de Jaïpur.

La majorité des artisans manque de matières premières pour pouvoir produire différents types de mocassins. Les producteurs de mojaris souhaiteraient bénéficier de services leur permettant d'accéder à des marchés au-delà de la région de Jaïpur. Ils voudraient des services technologiques avec l'introduction de nouveaux modèles pour leurs mojaris et des formations pour la fabrication de produits en cuir. Pour les producteurs de mocassins traditionnels, la priorité est à la formation et à une assistance technique pour la production. Ces formations doivent être accompagnées de services pour leur permettre de trouver des marchés pour ces nouveaux produits.

Dans le village Kharkhara et cinq autres villages, la majorité des artisans (85 %) n'a pas conscience de la possibilité d'accéder à des marchés au-delà de Jaïpur. La plupart manque de matières premiè-

res, de modèles et de compétences pour produire différents types de mocassins. Ils sont donc demandeurs de formations et d'assistance technique pour la production de mocassins et de produits en cuirs. Ils demandent de l'information et des liens avec les marchés pour écouler leurs nouveaux produits.

CONCLUSION

Cette partie fait le point sur les problèmes et les opportunités de marché de chaque type de service à la petite entreprise, sur les problèmes et les opportunités de leur marché ainsi que sur les leçons à en retenir.

- a. Du fait d'une majorité de programmes faiblement organisés et avec des degrés d'efficacité variables, les artisans restent suspicieux quant à leur utilité. Les fournisseurs institutionnels ne semblent pas se soucier de l'accès aux marchés qui doit suivre ces formations. Il existe la possibilité de fournir un lot de services pour satisfaire aux besoins des producteurs et une opportunité de commercialiser des programmes de formations à condition d'y ajouter des services complémentaires et en adoptant ses propres mécanismes de livraison.
- b. Malgré une demande très importante, les fournisseurs de ce service ont un potentiel limité. Les améliorations qualitatives des produits existants et la création de nouveaux produits justifient le fait d'acheter ces services. Mais les institutions, qui fournissent ces services, agissent comme des barrières à l'entrée pour les opérateurs privés. Pourtant la forte demande montre que les producteurs sont prêts à payer le plein tarif pour avoir accès aux salons ou exhibitions. Le service prendrait tout son sens si les mocassins montent en gamme grâce à de nouveaux modèles et motifs pour étendre le marché au-delà de la population rurale.
- c. L'information sur les sources de matières premières n'est pas suffisante pour répondre aux besoins des producteurs. Le service devrait être complé avec des informations sur la manière d'utiliser les différents produits. Le service intégré semble bien fonctionné. Il devrait être accompagné de la fourniture des services précédents.
- d. Les artisans produisent les modèles pour lesquels il existe une demande mais ils pourraient être intéressés par des innovations. La fourniture de nouvelles matières premières nécessite d'importants investissements. Il existe une forte demande de mécanisation mais elle nécessite une familiarisation sur l'usage des machines et sur les bénéfices attendus avant de les mettre à la disposition des artisans.
- e. Le problème pour les villages est que les fournisseurs préfèrent être basés en ville et même si les centres de services sont dans les villages, l'accès ne peut être radicalement réduit car ces centres restent dépendants de ces fournisseurs citadins. Ces services sont limités par l'investissement qu'ils nécessitent et la fourniture inégale en électricité. Ainsi, les artisans doivent faire au minimum 20 kilomètres pour obtenir ce service mais ils sont prêts à payer 5 à 10 % de plus pour en bénéficier dans leur village. Tant qu'ils restent éloignés, les services d'aiguillage restent profitables et leur demande importante.
- f. Ces services seront difficiles à commercialiser car la demande reste très faible. Mais les demandes potentielles d'enregistrement pour les salons peuvent nécessiter l'existence de services à part entière. L'existence de services financiers dépend de leur couplage avec d'autres services comme la formation ou l'assistance technique.

Revue des évaluations d'impact d'une sélection de projets d'appui au développement des entreprises

Review of impact assessments of selected enterprise projects, L. Zandniapour, J. Sebstad, D. Snodgrass, juillet 2004.

Ce document présente les résultats d'une revue d'évaluations de projets d'appui au développement des entreprises avec une composante « BDS »¹. Alors que les évaluations couvrent un large spectre de programmes, la revue se concentre principalement sur les questions d'impact et sur les approches utilisées pour l'étude d'impact. Il décrit les objectifs d'évaluation, les problèmes clés, les méthodologies, les résultats et les leçons à retenir pour les études futures.

LES PROJETS INCLUS DANS L'ÉTUDE

Les critères de choix utilisés pour la sélection des évaluations retenues par l'étude sont les suivants. Il faut que les projets aient parmi leurs objectifs majeurs le développement des Micro et Petites Entreprises (MPE) (par exemple, les programmes qui cherchent à lier les MPE à des filières et/ou à développer les marchés des services d'appui à l'entreprise). Ils doivent être financés ou portés par un des quatre bailleurs suivants : USAID², World Bank/IFC³, IDB/MIF⁴ ou DFID⁵. Ils doivent être postérieurs à 1995. Les évaluations retenues regroupent une variété de programmes d'appui au secteur privé allant des projets qui se concentrent sur l'agriculture, aux projets de promotion de l'investissement et du commerce, d'appui au développement des BDS, d'appui à la commercialisation, d'appui aux clusters et aux filières, etc.

Enfin, les projets sont localisés en Afrique, en Amérique latine, en Asie, au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et dans les économies en transition.

L'équipe de consultants a identifié cinquante évaluations et en a sélectionné vingt-sept pour une étude approfondie. Le lot final de projets contient neuf projets en Afrique, six en Amérique latine, trois au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, six en Asie et trois dans les économies en transition. En termes de bailleurs, dix-neuf sont financés par USAID, quatre par World Bank/IFC, deux par IDB/MIF, deux par DFID et un par un autre bailleur. La plupart des programmes se focalise sur les BDS et la promotion du commerce. Le dernier groupe englobe le développement sous-sectoriel, le développement des clusters et/ou les programmes de renforcement de la compétitivité. Certains programmes ont plusieurs composantes et couvrent à la fois la promotion des entreprises de BDS, la promotion des exportations et la commercialisation.

L'étude porte sur des évaluations à mi-parcours ou ex-post. Elles couvrent un éventail de problématiques incluant l'impact. Plusieurs évaluations sont en fait des études transversales relatives à un certain type de projets (BDS ou commerce par exemple) alors que d'autres sont des études d'impact spécifiques à

¹ Business Development Enterprise ou Service d'Appui aux Entreprises (SAE).

² United States Agency for International Development.

³ International Finance Corporation.

⁴ The Inter-American Development Bank / Multilateral Investment Fund.

⁵ UK department For International Development.

un projet. Quelques études se concentrent plus sur la conception du projet que sur l'impact et cherchent à identifier les bonnes pratiques, à valider la conception, les progrès effectués vers certaines cibles, à mesurer les coûts et l'efficacité. Mais, d'une manière ou d'une autre, toutes les études retenues comportent une partie traitant de l'impact.

LES MÉTHODOLOGIES EN QUESTION

Il est très difficile de généraliser sur les méthodes employées pour l'évaluation d'impact car beaucoup d'études manquent de méthodes consistantes et de structures d'analyse. Très peu d'études utilisent les données de groupes de contrôle ou de séries temporelles qui auraient permis d'étudier les changements à travers le temps et la comparaison entre participants et non participants. Seulement trois études utilisent un modèle quasi expérimental, avec une étude avant et après et un groupe de contrôle. Deux de ces trois études étaient en cours et les résultats n'étaient pas disponibles.

Parmi les dix-huit études utilisant des informations quantitatives, treize étaient des études transversales de clients dont seulement deux utilisaient un groupe de contrôle. L'échantillonnage s'est révélé problématique pour certaines études transversales. Dans certains cas, l'échantillon n'a pas été sélectionné au hasard, il n'était pas représentatif du groupe de clients visés par le programme ou il était simplement trop petit. Pour les autres, le taux de non-retour sur les questions et les indicateurs relatifs à l'impact (comme les changements dans les ventes, les profits et l'emploi) ont rendu les résultats et les appréciations non fiables. L'auto-sélection a été un problème récurrent pour toutes les études car aucune n'utilisait une conception expérimentale au hasard ou corrigé pour effectuer la sélection des groupes de contrôle. Le problème de biais dans la sélection s'explique par le fait que les caractéristiques des participants au programme différaient de celles des non-participants.

L'attribution des changements a été problématique car la plupart de ces études n'avaient pas de groupes de contrôle ou alors avaient des groupes incorrects étant donné le biais de la sélection. Plusieurs études ont tenté de résoudre le problème d'attribution en demandant à leurs clients ou à d'autres observateurs si le changement observé était effectivement le résultat de l'intervention au lieu d'utiliser des indicateurs objectifs. La fiabilité et la validité de ces commentaires ne sont pas évidentes.

Des évaluations ont observé la totalité des changements puis ont tenté d'estimer ceux qui pouvaient être attribués au projet. D'autres n'ont rien mentionné concernant la question de l'attribution ou la manière de l'estimer.

Beaucoup d'évaluations se sont basées sur des informations qualitatives. Alors que de nombreux enseignements étaient perspicaces, la méthodologie utilisée n'était pas bien documentée, ce qui pose des questions (légitimes ou non) sur leur crédibilité.

Plusieurs études se sont focalisées sur les interventions du programme et ont fourni plus une critique de sa conception et de son application qu'un regard systématique sur ses résultats et ses impacts. Dans certains cas, les projets étaient complexes et pour différentes raisons, ils n'ont pas été mis en œuvre comme prévu ou de manière réussie. Dans les cas où les informations étaient insuffisantes pour établir la manière dont les résultats intermédiaires et finaux ont été obtenus, il n'y avait pas d'intérêt à se concentrer sur l'impact. Il est pourtant important d'établir les liens entre les différents niveaux de résultats avant de se poser la question de l'impact.

Parmi les évaluations qui se concentraient sur l'impact, peu d'entre elles se sont appuyées sur une structure ou un modèle causal. Pour certaines, la structure a été élaborée mais pas les enseignements. D'autres discutent des changements observés, mais pas de la manière dont ils sont reliés aux activités du projet, ni même des résultats intermédiaires ou finaux.

Le manque de systèmes de contrôle et d'évaluation dans les projets est cité de nombreuses fois. Certains en disposent mais ils sont faibles dans la collecte et la compilation des statistiques de base

ou des données de contrôle, d'autres ont compilé des données pour des indicateurs qui ne sont pas adaptés à l'évaluation d'impact. Plusieurs documents recensent la faiblesse ou le manque de systèmes de contrôle ou d'évaluation comme une imperfection des projets.

Enfin, des évaluations traitent de l'efficacité coûts et certaines présentent des mesures sur l'efficacité et le caractère durable alors que d'autres ne le font pas.

RÉSULTATS ET ENSEIGNEMENTS

Niveau d'analyse

La revue des indicateurs utilisés dans ces évaluations montre que les études ont examiné l'impact à différents niveaux :

- le développement du marché des BDS en termes de viabilité commerciale (volonté de payer), de satisfaction de la clientèle, de croissance du marché, de développement des fournisseurs de BDS et de l'intégration des MPE aux marchés de BDS ;
- le développement de marchés pour les produits avec des indicateurs portant sur la croissance globale et la productivité, les créations d'emplois, le commerce, la compétitivité et l'intégration des MPE dans les marchés ;
- la commercialisation ;
- le développement de l'entreprise basé sur des indicateurs comme les ventes, la rentabilité et la modernisation ;
- l'impact au niveau de la famille ;
- l'impact au niveau individuel.

Voir le tableau « Exemples d'indicateurs en fonction du niveau d'impact » page suivante.

Les enseignements sur la grille d'analyse et la méthodologie

L'un des principaux enseignements de cette revue est le besoin d'une grille d'analyse plus systématique pour étudier l'impact des programmes de développement des MPE. On constate que la

Exemples d'indicateurs en fonction du niveau d'impact

INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉ DE BDS

VIABILITÉ COMMERCIALE

- > Volonté de payer pour les services – perceptions du client
- > Volonté des fournisseurs de services d'ajuster les cours et les prix pour rencontrer la demande

SATISFACTION DU CLIENT

- > Perception du client de l'adéquation du service à ses besoins

CROISSANCE/DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ

- > Nombre de fournisseurs de services
- > Taille du marché – nombre de MPE achetant les services

CROISSANCE AU NIVEAU DES FOURNISSEURS DE SERVICES

- > Augmentation des ventes et profits des fournisseurs de services

INTÉGRATION DES MPE DANS LES MARCHÉS DE BDS

- > Nombre de MPE conscientes de l'importance et la disponibilité des services

INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS SOUS-SECTORIELS

CROISSANCE ET PRODUCTIVITÉ

- > Volume des ventes
- > Consommation par tête du produit concerné

EMPLOI

- > Nombre d'emplois créés

COMMERCE

- > Augmentation des revenus à l'exportation
- > Nombre d'exportateurs

COMPÉTITIVITÉ

- > Variété et qualité des produits et services fournis

INTÉGRATION DES MPE DANS LES MARCHÉS DE PRODUITS

- > Pénétration du marché (pourcentage de MPE liées aux marchés)

INDICATEURS DE RELATION DE MARCHÉS

LIENS EN AVAL

- > Nouveaux acheteurs ou clients des produits des MPE
- > Arrangements formels entre les firmes leaders et les MPE

LIENS EN AMONT

- > Changement dans le montant et le type d'intrants achetés par les MPE
- > Utilisation des BDS

AUTRES

- > Formation de groupes de producteurs, participation à des groupes de producteurs

INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

VENTES

- > Volume des ventes

RENTABILITÉ

- > Profits
- > Revenus estimés

MODERNISATION

- > Modernisation pour satisfaire aux standards de qualité à l'exportation
- > Augmentation des investissements

PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE

- > Taux de survie des entreprises

INDICATEURS DES IMPACTS AU NIVEAU DOMESTIQUE

- > Qualité de vie
- > Revenu de la famille

INDICATEURS DES IMPACTS AU NIVEAU INDIVIDUEL

- > Acquisition de nouvelles connaissances et compétences
- > Augmentation de la motivation des gens formés

majorité des évaluations ne se focalise pas sur le niveau d'impact mais plus largement sur le contrôle de la performance, bien qu'elles aient des objectifs comme la réduction de la pauvreté ou la création d'emplois. Pour résoudre ce problème, elles doivent analyser des variables intermédiaires, comme l'impact au niveau du ménage et du marché, qui sont liées à l'objectif général de réduction de la pauvreté. De plus, il est difficile de discerner le lien entre les MPE et les projets dans certaines évaluations, principalement quand les MPE n'en sont pas la cible exclusive. Les évaluations qui en découlent ne distinguent pas les MPE des autres entreprises en termes de participation à l'impact.

Une des lacunes au niveau de la grille d'analyse vient du manque d'informations spécifiques sur le contexte social, économique ou physique qui peut affecter le projet. De plus, les évaluations ignorent souvent le facteur temps alors que l'impact de certains types de projet peut prendre du temps à se faire ressentir. Enfin, elles prennent peu en compte l'aspect social et humain de l'entreprise et négligent le développement du capital humain et social qui est source d'amélioration pour les MPE, de même que l'aspect environnemental.

Les enseignements clés sur l'impact

La diversité des projets, des activités, des performances et des contextes rend difficile l'élaboration de conclusions générales sur l'impact des programmes pour le développement des MPE. En général, les études révèlent de modestes changements à travers les variables utilisées, mais le nombre limité d'études utilisant une méthodologie solide d'évaluation d'impact permet difficilement d'attribuer les changements au projet et de conclure sur leurs impacts. Face à ces contraintes, plusieurs points clés émergent de cette revue.

➤ **Performance et croissance des MPE.**

Les évaluations montrent que de nombreux programmes (incluant ceux qui portent sur le développement des marchés de services aux entreprises, sur les filières et les clusters) ont contribué positivement à la croissance des MPE. Les

résultats sont caractérisés par l'augmentation des ventes, des revenus et des profits des entreprises. Bien que des enseignements positifs aient été enregistrés en termes de croissance de l'emploi, l'impact sur l'emploi n'atteint pas les attentes ou les cibles.

► **Croissance sous-sectorielle.** Les études sur les programmes qui ont une composante sectorielle ont examiné l'impact du programme sur la croissance du secteur ainsi que sur l'entreprise. Les enseignements des évaluations ont montré des résultats mitigés. Dans les cas où les systèmes de contrôle et d'évaluation d'un projet sont faibles, il est difficile pour les évaluateurs d'estimer l'impact du projet au niveau du secteur.

► **Les liens avec le marché.** Nombre de programmes (particulièrement les programmes ayant pour but d'augmenter les exportations) répondent aux contraintes sectorielles en facilitant les relations avec le marché, soit par la promotion des liens entre les producteurs, soit par la promotion des relations entre producteurs et vendeurs. Certaines études montrent que des programmes ont connu du succès en facilitant ces liens, ce qui s'est traduit par l'amélioration de la production, des ventes et des profits des entreprises. Malgré tout, l'étude note la possibilité dans le futur d'en faire plus dans le renforcement des liens effectifs de marché et dans la mesure de ce type d'impact.

► **Le développement du marché des BDS.** Les éléments présentés dans plusieurs études indiquent que les projets qui se sont concentrés sur le développement des marchés de BDS ont fourni des services qui ont bénéficié aux clients et qui ont répondu à leurs besoins. Les projets ont aidé à éliminer les contraintes internes à l'entreprise et à augmenter leurs ventes, leurs revenus et leurs profits. Dans certains cas, elles ont aussi contribué au développement du marché des services pour l'entreprise (en augmentant la demande et l'offre de BDS) en construisant localement la capacité de conseil et en augmentant les connaissances des entreprises de leurs besoins. Par contre, les études n'ont pas vraiment répondu à la question portant sur le caractère durable des services fournis ou produits pour les pauvres. C'est un domaine qui nécessite de plus profondes investigations.

► **La pérennité.** Pour de nombreuses études s'est posée la question du caractère durable mais aucune ne répond totalement sur la manière dont les interventions d'un projet ont mené à la constitution de services de qualité sur une base durable. La pérennité est étudiée en évaluant l'étendue et la manière dont les interventions du projet ont stimulé la demande pour des services nouveaux ou améliorés et/ou la capacité du secteur privé ou des associations professionnelles à fournir des services sur une base permanente. Plusieurs études ont utilisé la volonté de payer comme un indicateur de la demande pour ces services. Bien qu'il n'existe pas un consensus sur le fait que les clients doivent payer, au moins une partie des coûts des services pour les entreprises, elles ne mettent pas en lumière ce que les clients sont prêts à payer ou en mesure de payer pour ces services.

► **Environnement politique.** Beaucoup d'études ont montré l'influence de l'environnement politique sur l'efficacité des efforts de développement du secteur privé. De bonnes politiques macro et un environnement stable sont fondamentaux pour la réussite et l'efficacité des programmes, particulièrement ceux consacrés au développement du commerce. Quoiqu'il en soit, les évaluations ne regardent pas systématiquement l'impact de l'environnement politique sur la croissance et le développement des entreprises ainsi que sur d'autres d'indicateurs d'impact.

► **Clusters et compétitivité⁶.** L'évaluation des initiatives qui tentent de promouvoir le développement de clusters compétitifs s'est concentrée principalement sur les pays développés. Les méthodologies pour évaluer l'impact de ce type d'approches sont toujours en construction.

► **Partenaires institutionnels.** Nombre d'évaluations se sont concentrées sur l'importance de travailler par le biais des associations professionnelles ou des groupes de producteurs, particulièrement ceux qui sont sensibles à leurs membres et effectifs dans la promotion de l'accès des MPE aux marchés de produits, d'inputs, de services de marchés et aux collaborations horizontales et verticales entre les entreprises. Les études ont montré les bé-

néfices que les MPE pouvaient tirer des associations en particulier en termes de capacité potentielle à tirer avantage d'économies d'échelle dans l'achat d'inputs, le partage d'informations sur le marché. Pour les entreprises plus importantes travaillant avec des groupes de producteurs, les frais de recherche et de transaction peuvent être réduits, les normes de qualité mieux respectées et les commandes peuvent porter sur de plus gros volumes.

Les implications sur la recherche de modèles futurs

Il est important de définir une grille d'analyse conceptuelle pour analyser l'impact. Il faut intégrer des informations sur le contexte économique, social et humain mais aussi prêter attention à l'environnement politique et réglementaire dans lequel évoluent les programmes. Il faut aussi considérer le facteur temps et choisir quel impact il est réaliste de privilégier dans l'évaluation. La conception d'une évaluation d'impact doit distinguer les impacts de court terme et de plus long terme car la sélection de variables peut en dépendre.

Les challenges pour améliorer la conception

À partir des enseignements tirés de l'analyse des évaluations d'impact, l'étude distingue quatre challenges clés pour l'amélioration des pratiques.

► **L'établissement de standards pour l'évaluation de l'impact du développement de l'entreprise.** L'établissement de standards de bonnes pratiques est nécessaire, non seulement pour la conception des études mais aussi pour leur mise en place, pour l'analyse des données et la dissémination des résultats. Au minimum, l'évaluation doit préciser les questions clés, conceptualiser les enchaînements de causes à effets, formuler des hypothèses et définir les variables pertinentes pour étudier les changements supposés. Elle doit raisonner la méthodologie utilisée qu'elle soit quantitative ou qualitative, et la documenter. Chaque type de méthodologies doit être accompagné de standards adaptés qui dépendent des buts à atteindre et des ressources disponibles. Enfin, pour pallier au problème de l'attribution,

⁶ Voir le texte sur « Clusters et réduction de la pauvreté » dans ce numéro.

les évaluations doivent choisir des mesures qui peuvent aider à mieux capturer l'impact en prévoyant l'utilisation de méthodologies plus rigoureuses.

► **Le développement de cadres d'analyse qui intègrent les concepts pertinents pour les filières et les clusters.** Un grand nombre de projets intervenant sur un secteur ou un sous-secteur ont évolué vers des approches « filières » ou vers le développement de districts industriels. Cette évolution a contribué à ajouter, à la grille d'analyse traditionnelle des secteurs d'activité, de nouvelles dimensions : la prise de conscience du caractère global des filières ; la prise en compte de l'importance des relations de pouvoir entre les acteurs ; la nécessité de savoir où, pourquoi et pour qui les bénéficiaires ont augmenté au sein de la filière. Le nouveau cadre d'analyse doit permettre de comprendre quelle est la nature de l'information partagée, comment les fournisseurs peuvent apprendre de leurs acheteurs et quelles dynamiques sont issues de la coopération inter-entreprises. Il doit permettre de comprendre la dynamique des filières et exiger une analyse tout au long du projet. Dans ce cadre, il apparaît clairement que les services à l'entreprise sont indispensables au bon fonctionnement d'une filière, d'un cluster ou d'un système d'affaires.

La conception d'une évaluation d'impact crédible doit s'appuyer sur un cadre d'analyse qui permette d'identifier les relations entre les MPE et les filières ou districts, de préciser le rôle des MPE dans l'efficacité ou la compétitivité de la filière, et enfin de mesurer l'impact au niveau de l'entreprise, des ménages et du marché. Le tableau ci-contre inclut les différents concepts à mettre en place dans les évaluations d'impact de l'intégration des MPE à des filières ou districts.

► **La définition de la « participation » et du groupe des bénéficiaires potentiels dans un contexte de programmes de développement des MPE.** L'identification du groupe des bénéficiaires est nécessaire pour savoir qui étudier dans l'évaluation d'impact. Si pour certains projets, comme la formation ou l'assistance technique, elle est facile, pour d'autres, comme ceux qui se focalisent sur le développement de marchés, elle est plus difficile quand le participant au programme est une entreprise parmi les nombreuses qui auraient pu en bénéficier.

Définir le degré de participation ou d'exposition à l'intervention est lié et délicat car le degré de participation des entreprises varie beaucoup dans les programmes d'appui à leur développement. Les entreprises qui participent activement peuvent espérer plus de bénéfices que celles dont la participation est moindre. Il faut donc avoir la capacité à segmenter les échantillons en fonction de leur implication pour obtenir des résultats plus fiables.

La définition de la participation et l'identification des participants potentiels sont les premières étapes à considérer pour la distribution des bénéficiaires et l'identification des différences d'impacts entre les différents groupes.

► **Isoler l'impact sur la pauvreté.** Les évaluations d'impact doivent inclure explicitement la question de la réduction de la pauvreté. Cela peut prendre la forme, dans le cas des filières et des districts, d'une évaluation de la participation des pauvres à ces structures par des exercices de cartographie ou par le repérage des bénéficiaires de l'effort de modernisation ou de promotion des relations de marché. Ce challenge est à la fois important pour justifier la mise à disposition de fonds

mais aussi pour améliorer la conception des projets en vue de lutter plus efficacement contre la pauvreté.

CONCLUSIONS

Les enseignements de cette revue suggèrent différentes voies pour l'amélioration des futures évaluations d'impacts de programmes pour le développement des MPE :

- utiliser des méthodologies plus rigoureuses et de manière plus systématique ;
- conduire une évaluation d'impact dans un cadre d'évaluation plus large qui permette d'établir le lien entre les interventions du projet et les résultats avant de se poser la question de l'impact ;
- se concentrer plus sur les problèmes liés à l'intégration des MPE dans des filières ou des clusters ;
- augmenter l'attention sur les impacts du programme quand ils sont relatifs à la réduction de la pauvreté ;
- améliorer la diffusion des recherches et des enseignements sur les évaluations.

Concepts relatifs à la compétitivité et l'efficacité systémique à inclure dans le cadre d'analyse d'une évaluation d'impact

Coopération et collaboration inter-firmes	<ul style="list-style-type: none"> > Liens verticaux : En amont de la filière, les fournisseurs d'intrants et les services aux entreprises. En aval de la filière, les intermédiaires, les distributeurs et les acheteurs. > Liens horizontaux : Comment la coopération, entre concurrents, contribue à l'efficacité systémique d'une filière, par exemple l'information partagée.
Structures de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> > Arrangements institutionnels formels ou informels > Structures de hiérarchie > Équilibre du pouvoir dans les relations > Rôle des structures de gouvernance dans la formalisation de relations de confiance
Coûts de transaction	<ul style="list-style-type: none"> > Comment les risques affectent-ils les coûts de transaction > Comment les structures de gouvernance affectent-elles les coûts de transaction > Comment les frais de recherche affectent-ils les coûts de transaction
Capital social	<ul style="list-style-type: none"> > Comment les relations de confiance formelles ou informelles peuvent contribuer au bon fonctionnement des filières > Comment les autres formes de capital social (souvent basées sur les liens sociaux ou familiaux) contribuent à l'efficacité et aux contraintes systémiques dans la filière
Modernisation	<ul style="list-style-type: none"> > Modernisation du processus de production > Modernisation du produit > Modernisation fonctionnelle > Modernisation intersectorielle – utilisation des connaissances sur une filière pour déplacer l'activité vers une autre

Évaluer l'impact

du projet BDS Kenya et du projet de centre de développement de l'horticulture dans le secteur de l'arboriculture fruitière au Kenya

Assessing the Impact of the Kenya BDS and the Horticulture Development Center Projects in the Treefruit Subsector of Kenya, Jennefer Sebstad, Don Snodgrass, septembre 2004.

Le texte d'origine est un produit de l'USAID.

En soutien à son objectif stratégique d'augmentation des revenus des ménages ruraux, USAID/Kenya a choisi de financer deux projets de développement du secteur de l'arboriculture fruitière et d'encourager la participation des petits producteurs à ce secteur. Le document présente la méthode mise au point pour évaluer l'impact de ces deux projets.

DESCRIPTION DES PROJETS ET DU CONTEXTE

Le premier projet, le Kenya BDS, mis en œuvre par Deloitte Touche Tohmatsu Emerging Markets Ltd, a choisi de travailler sur l'exportation des mangues, des avocats et des fruits de la passion, et de promouvoir le développement de solutions commercialement viables. Le choix de ces productions s'est effectué au regard du potentiel de croissance des revenus domestiques que l'augmentation de leur production pouvait générer, de l'implication possible d'un nombre significatif de micro et petites entreprises (MPE) dans le secteur, de l'existence d'une demande pour les biens et services produits et de l'opportunité d'intervenir sans dupliquer les efforts des autres bailleurs. Les critères qui guident la sélection des interventions sont le recours prioritaire au secteur privé pour fournir des solutions et des services, leur fort potentiel de stimulation de la croissance, le renforcement de la filière et le ciblage des MPE et petits agriculteurs.

Voir schéma 1 page suivante.

Le deuxième projet d'appui à un centre de développement de l'horticulture, mis en place par Fintrac, s'appuie sur trois piliers et quatre thèmes. Les trois piliers sont le protocole Euregap¹ pour aider les

producteurs de fruits frais à rester présents sur les marchés d'exportation, le développement de nouvelles productions pour évoluer vers de nouveaux marchés et des interventions sur le marché domestique pour s'assurer que la demande nationale soit satisfaite par les producteurs kenyans. Les quatre thèmes s'articulent autour des services marketing, des interventions politiques pour améliorer le climat des affaires dans ce secteur en général et pour les petits producteurs en particulier, le management environnemental pour aider à l'adoption de pratiques durables et enfin la promotion de l'égalité entre les sexes pour l'accès aux formations, aux outils et aux technologies.

Voir schéma 2 page suivante.

Il apparaît que ce secteur est en constant développement et se situe au troisième rang des produits d'exportation du pays, dont l'Union européenne est le principal importateur. La production de produits horticoles pour l'exportation bénéficie aux pauvres par différents moyens : l'augmentation de l'emploi dans la production, dans les transports, dans la fourniture d'intrants ; l'augmentation de l'emploi pour les travailleurs peu qualifiés ; l'acquisition de nouveaux savoir-faire et de nouvelles technologies.

¹ European Retail Produce Good Agriculture Practices.

SCHEMA 1 : Les activités spécifiques au programme Kenya BDS

Fourniture d'intrants	<ul style="list-style-type: none"> > Faciliter la fourniture d'intrants > Créer des pépinières > Établir des facilités de crédit entre les distributeurs et les stockeurs > Développer un système de contrôle pour informer les producteurs et les stockeurs sur les tendances de consommation
Vulgarisation et formation	<ul style="list-style-type: none"> > Améliorer les services de vulgarisation commerciale > Créer des équipes de vulgarisation menées par les paysans > Lancer des campagnes d'information > Former les stockeurs sur les services en conseil et en management > Sensibiliser les paysans sur une utilisation sûre des produits chimiques
Accès au marché	<ul style="list-style-type: none"> > Faciliter les relations de marché > Améliorer l'information de marché à travers des plates-formes technologiques et commerciales > Établir des sites de collecte des fruits > Faciliter l'amélioration du transport > Faciliter les ateliers de courtage
Coopération interfirme	<ul style="list-style-type: none"> > Construire la capacité des groupes de producteurs après les avoir constitués

SCHEMA 2 : Les activités clés du travail de Fintrac sur le fruit de la passion

Fourniture d'intrants	<ul style="list-style-type: none"> > Introduction de nouvelles variétés de fruits de la passion > Production de stock d'usine > Établissement de pépinières commerciales
Vulgarisation et formation	<ul style="list-style-type: none"> > Création de lots de démonstration > Fourniture de services de vulgarisation aux paysans
Accès au marché	<ul style="list-style-type: none"> > Lier les petits propriétaires producteurs aux marchés domestiques de fruits frais > Lier les petits propriétaires producteurs aux transformateurs de jus concentré pour les marchés domestiques et d'exportation > Formation certifiée Euregap
Coopération interfirme	<ul style="list-style-type: none"> > Services de livraison par les groupes de paysans

Le secteur fait face à des contraintes sérieuses dues à la transformation de la structure de la demande des consommateurs et de l'industrie transformatrice, avec le rôle croissant des grandes surfaces et des considérations sanitaires. Les contraintes viennent aussi de la concurrence des fournisseurs étrangers et de la difficulté pour des petits producteurs de participer à l'horticulture d'exportation. En effet, on estime à 200 000 les petits paysans impliqués dans la production, alors que seulement 6 000 d'entre eux vendent des fruits dans le commerce. Les petits producteurs disposent de trop peu de terres cultivables, produisent des volumes commercialisés trop faibles, pour

des prix de ventes et une qualité insuffisants. Les taux de rejet et de gaspillage sont importants et leur accès aux services d'appui est limité.

L'OBJECTIF DE L'ÉVALUATION D'IMPACT ET LES QUESTIONS CLÉS

L'objectif de cette étude est d'évaluer l'impact des projets sur l'amélioration de la compétitivité des secteurs de la mangue, de l'avocat et des fruits de la passion, sur l'intégration des MPE dans

les filières, sur le développement de solutions commercialement viables face aux contraintes rencontrées et enfin sur l'augmentation des revenus domestiques ruraux.

La question clé est de savoir comment le Kenya peut rester compétitif sur les marchés fruitiers mondiaux et maintenir un haut niveau de participation des petits acteurs dans la filière fruitière. Il s'ajoute à cela un certain nombre de questions spécifiques sur l'aide fournie par le bailleur. Elles portent sur sa contribution à la réduction des coûts de transaction, au renforcement de la coopération inter-entreprises, verticale ou horizontale, à l'amélioration de la qualité des produits et de la production, à la croissance globale du secteur, à l'augmentation des revenus, de la productivité et du bien-être des petits producteurs, et à l'augmentation du niveau d'emploi.

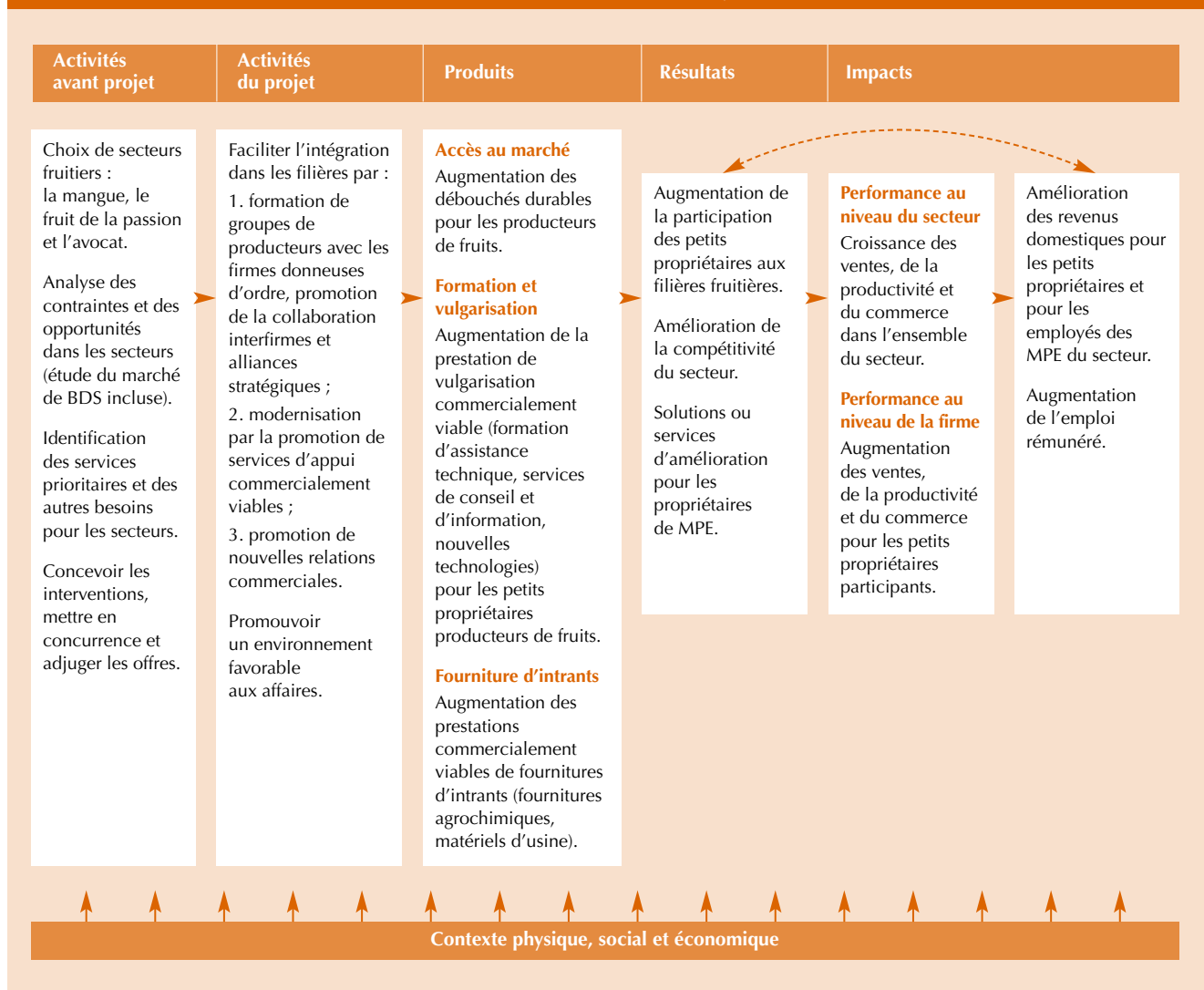
La conception de cette recherche doit répondre à ces questions par la définition de mesures et de variables d'impact adaptées.

LE MODÈLE CAUSAL ET LES HYPOTHÈSES

Le modèle causal décrit les chemins entre les activités du projet et les impacts désirés. Voir schéma 3 page suivante.

Dans ce modèle, les activités du projet doivent améliorer l'intégration des petits entrepreneurs dans la filière et l'environnement d'affaires pour mener à des solutions commercialement viables face aux contraintes d'accès aux marchés, de fourniture de matières premières et de formation. Ces changements sont appelés produits du programme (project outputs). Ils doivent se concrétiser en deux résultats attendus (project outcomes) que sont nommément la participation des petits entrepreneurs aux filières choisies et l'amélioration de leur compétitivité pour satisfaire à la demande des filières. Enfin, ces résultats mènent aux trois impacts espérés du projet : l'amélioration de la performance des petits entrepreneurs participants, de leurs revenus et de la performance du secteur dans son ensemble.

SCHÉMA 3 : Modèle causal des projets



À partir de ce modèle, on va tester les hypothèses d'impact des activités du projet qui consiste à offrir de nouvelles opportunités commerciales aux MPE sur les marchés locaux, nationaux et mondiaux et à améliorer la compétitivité de l'ensemble de la filière. L'hypothèse générale est de supposer que les activités du projet sont efficaces pour le développement et l'amélioration de solutions commercialement viables dans les domaines de l'accès aux marchés, des services de vulgarisation, de la fourniture d'intrants ou de la coopération inter-entreprises.

L'hypothèse 1 suppose que les activités de promotion de solutions ou de services commercialement viables contribuent à une meilleure intégration des MPE dans la filière. Ce processus passe par une augmentation ou une amélioration de l'accès aux marchés pour les petits produc-

teurs (augmentation du nombre de MPE liées au marché), de la fourniture d'intrants (augmentation de l'usage d'intrants, de technologies et de financements appropriés mais aussi d'intrants de meilleure qualité), de la qualité et de la quantité de services d'appui fournis par les entreprises leaders sous forme intégrée ou par des fournisseurs spécifiques, de la collaboration entre les entreprises.

L'hypothèse 2 se base sur le fait qu'une meilleure intégration des MPE dans les filières fruitières améliore leurs performances et le bien-être du ménage de l'entrepreneur et de ses employés. Le lien de causalité passe par l'augmentation de la production, des revenus des petites entreprises et des emplois qu'elles génèrent ainsi que par la réduction de leur vulnérabilité et par la diversification des sources de revenus.

L'hypothèse 3 s'appuie sur le fait qu'une meilleure intégration des MPE contribue à l'amélioration de la compétitivité et à la croissance des filières visées. L'augmentation de la production du secteur, de la productivité moyenne, des parts de marché et l'intensification de la coopération inter-entreprises que ce soit sur une base horizontale ou verticale, sont les déclencheurs du processus.

LA GRILLE D'ANALYSE

Les différents niveaux d'analyse et les indicateurs du changement

Le premier niveau d'analyse a trait à la participation des MPE du secteur des productions arboricoles fruitières. L'étude

se concentre sur les petits producteurs des différentes régions du Kenya qui produisent les fruits sélectionnés pour la consommation et la vente. On va comparer un échantillon comprenant des participants aux projets avec un échantillon de producteurs comparables qui n'y participent pas.

Il faut évaluer et comparer les changements dans le temps entraînés par leur participation à la filière de l'arboriculture fruitière. Elle sera mesurée grâce aux volumes et aux pourcentages de la production vendue, au prix moyen reçu et à la valeur des ventes. L'étude s'intéressera aussi à l'accès et à l'usage de l'information sur les marchés et les ventes sur les différents marchés. Des outils qualitatifs (interviews) seront utilisés pour comprendre la façon dont l'intégration dans la filière procure des avantages aux petits producteurs, la nature des relations avec les entreprises leaders et autres acheteurs ainsi que les fournisseurs de services. Elle examinera la prestation des services d'appui intégrés des acheteurs, mais aussi leur participation, en mesurant leurs achats auprès des petits producteurs ainsi que leurs ventes sur les marchés locaux et à l'exportation.

Dans le domaine de la performance des processus de production, les changements porteront sur les connaissances, les compétences et pratiques ainsi que sur l'usage de l'information de marché, des technologies et des investissements (machines et outils). La mesure de la performance de l'entreprise inclura la production totale des fruits produits sur la saison (en volume), la productivité (quantité produite par hectare ou par arbre), l'emploi (nombre de personnes utilisées par jour aux différents stades de production), et l'usage de technologies.

Le deuxième niveau d'analyse se réfère aux ménages des propriétaires des MPE. On comparera les ménages participants à d'autres ménages comparables non participants.

Malgré la difficulté d'analyse, le premier critère sera l'augmentation des revenus de ces ménages suite aux interventions du projet. Vu les différentes sources de revenus possibles, le suivi de la consommation semble être plus fiable pour évaluer l'augmentation du bien-être. L'étude utilise des indicateurs comme la consom-

mation de biens sur les sept derniers jours, les dépenses d'éducation sur les douze derniers mois ou encore les autres dépenses sur les quatre derniers mois incluant l'achat de légumes, de viande, de fuel de chauffage, les dépenses de transports, etc.

Le deuxième critère porte sur la réduction de la vulnérabilité qui se définit comme l'exposition et la capacité à faire face aux risques. La diversification des revenus est un moyen pour atteindre cet objectif. L'étude intégrera un lot de questions sur les sources de revenus et l'importance relative de chacune de ces sources. L'accumulation d'actifs est un autre moyen de faire face aux risques. L'étude comprendra une série de questions relatives à la propriété d'actifs pertinents pour construire un corps central de biens qui serviront de référence pour l'évaluation. Ce corps central de biens permettra d'évaluer l'impact de la participation au projet, l'effet de l'augmentation des revenus sur les actifs des ménages et de déterminer le niveau de santé financière relatif des ménages de l'échantillon. En complément, des études de cas approfondies de petits producteurs permettront d'explorer les implications d'une hausse de revenus sur le bien-être et les processus de décisions et d'incitations au niveau domestique en vue d'une participation du petit producteur à la filière.

Le troisième critère d'analyse concerne le secteur de l'arboriculture fruitière. La difficulté provient de l'impossibilité de construire un groupe de comparaison et de la difficulté de l'attribution d'un effet à l'intervention. La production du secteur est mesurée par la production totale des trois fruits, la productivité moyenne, l'emploi et les technologies utilisées. L'intégration des MPE dans la filière est mesurée par la valeur et le volume des ventes locales et à l'exportation. L'information sera collectée aussi bien auprès des MPE que des acheteurs et vendeurs aux niveaux supérieurs de la filière.

Le quatrième critère d'analyse concerne la mise en œuvre de solutions commercialement viables. L'amélioration de l'accès au marché est mesurée par l'augmentation/amélioration des relations commerciales entre vendeurs et acheteurs. L'étude, par extension, évaluera

quelles MPE tirent bénéfices de ces relations commerciales et quelles sont les relations qui se sont développées ou se sont améliorées le temps du projet. L'amélioration des prestations et le développement de l'usage d'intrants agricoles sont mesurés par le volume total acheté d'intrants chimico-agricoles et d'autres fournitures. L'information sera collectée auprès des parties concernées. L'étude s'intéresse aussi aux services intégrés par les fournisseurs d'intrants. Concernant l'amélioration des services d'appui à l'entreprise, la mesure consiste à totaliser les montants des ventes de services commercialement viables reçus et rendus. L'évaluation permet de déterminer de quelle manière le projet promeut des services à caractère commercial et si ces services survivront à la fin du projet.

Les groupes de comparaison

En plus de comparer les différences entre les participants et les non-participants (comme nous le verrons plus bas), l'étude considère les différences d'impacts selon (1) le type d'activités du projet et leur exposition, (2) le statut économique de base des petits producteurs et (3) le sexe du chef de famille.

- (1) La participation des petits producteurs va se traduire par exemple par leur intégration dans un groupe de producteurs. Pour étudier les effets des degrés de participation dans le projet, l'évaluation intègre des questions sur l'exposition aux activités du projet et l'utilisation des services promus par le projet. Elle construit une variable de participation (par exemple : bas, moyen ou haut) pour comparer les impacts et le degré de participation. De plus, l'échantillon de l'étude doit être construit de façon à permettre la comparaison entre les différents types d'interventions (par exemple, comparer les impacts des interventions qui portent sur la fourniture d'intrants avec ceux qui portent sur la formation, l'accès au marché, etc.).
- (2) L'étude s'appuie sur une série de questions fermées relatives aux biens domestiques identifiés dans l'évaluation de départ qui va permettre de classer les ménages. Elle est réduite aux éléments les plus significatifs dans

un deuxième temps. Cette information va permettre d'évaluer les effets sur la réduction de la pauvreté, de comparer les différences d'impacts entre les ménages en fonction de leur niveau de départ et de servir d'indicateur d'impact sur la vulnérabilité et le bien-être des ménages.

- (3) L'étude estime que 30 % des MPE du secteur sont dirigées par des femmes et que 3 % de ces productrices sont liées au marché. Il faut y ajouter les femmes qui opèrent comme travailleuses occasionnelles ou saisonnières aux différents stades de production. La focalisation sur les femmes est importante car elle est l'un des piliers du deuxième projet à évaluer et l'impact potentiel sur la réduction de la pauvreté est accru par la participation des femmes.

LA CONCEPTION DE LA RECHERCHE

L'enquête auprès des petits propriétaires

Elle est quasi expérimentale dans sa conception avec l'utilisation des données collectées sur un échantillon de participants et de non-participants pour comparer les changements. Elle est réalisée au démarrage puis après une certaine période de temps (idéalement trois ans entre ces deux dates). Elle permet la comparaison des changements sur les variables choisies et la différence entre participants et non-participants indiquera l'impact du projet sur les variables choisies.

L'échantillon est choisi en fonction de la population totale des petits producteurs des fruits retenus par le programme dans les régions sélectionnées et de la population totale des petits producteurs participants à l'un des deux projets. Les non-participants seront choisis dans des régions différentes de celles participants mais elles présenteront des caractéristiques similaires en termes d'activités agricoles, de taille des structures et de production mais aussi de niveau de pauvreté. Pour être significatif, l'échantillon

devra comprendre au moins 1200 petits producteurs.

Pour des études de cas en profondeur, il faut identifier les relations en amont et en aval des petits producteurs et des entreprises donneuses d'ordre. Elles doivent inclure au moins six entreprises donneuses d'ordre, quatre entreprises intermédiaires ou collecteurs, douze à seize petits producteurs, quatre employés et dix fournisseurs d'intrants. L'échantillon qualitatif comprendra à la fois des participants et des non-participants. Les interviews originales seront accompagnées d'un nouveau temps d'entretiens pour réagir aux problèmes qu'elles soulèvent.

Le plan d'analyse de l'étude consistera à collecter l'information qui sera comparée à celle obtenue auprès des mêmes acteurs qui auront été enquêtés deux à trois ans plus tôt. L'analyse des données à ce stade s'appuiera sur une présentation sous forme de tableaux simples ou croisés avec des distributions de fréquence.

L'analyse de base essaiera de mesurer les variables d'impact potentiel (ventes, productivité et exportations des petits producteurs ; les revenus des personnes engagés dans la production et l'emploi rémunéré dans les MPE) sur les échantillons de contrôles et des participants. Les niveaux de revenus seront estimés par la consommation familiale. L'évaluation de départ fournit une information sur la valeur des variables de mesure d'impact.

Les tableaux de base couvrent trois types d'informations : une information descriptive sur les enquêtés (les dirigeants des MPE du secteur concerné), sur les petits producteurs inclus dans l'échantillon et les ménages qui y sont associés.

L'étude qualitative de la filière de l'arboriculture fruitière

Cette partie de l'étude prévoit des entretiens en profondeur et des discussions de groupes avec approximativement soixante participants issus des différents niveaux de la filière. Elle tente de répondre aux questions suivantes : quels sont les risques et les incitations pour les participants de la filière à améliorer ou à accéder à des marchés nouveaux ou différents ? Quels sont les solutions ou services susceptibles

de limiter les risques et de promouvoir les incitations ? De quelle nature est la coopération inter-entreprises au sein de la filière, avec notamment des préoccupations portant sur les questions de confiance, d'asymétrie de pouvoir et de biais culturel qui peuvent l'affecter ? Quels sont les solutions/services pour promouvoir une coopération qui assure aux petits producteurs la capacité à contribuer et à tirer bénéfice de l'augmentation de la productivité dans le secteur.

La recherche se concentre sur les facteurs qui influencent la modernisation des MPE en réponse aux évolutions de la demande des marchés nationaux et d'exportation, qui promeuvent ou limitent l'accès au marché au sein de la filière, avec un intérêt particulier sur les liens entre MPE et acheteurs.

Elle porte également sur les problèmes relatifs à la coopération inter-entreprises au sein de la filière. Elle s'attarde sur le rôle des revenus des ménages (l'importance relative des sources de revenus et qui décident de leur utilisation) et sur la manière dont les processus de décisions et les incitations ou contraintes au niveau du ménage peuvent affecter la participation à la filière et la modernisation des MPE. Les enseignements issus des entretiens seront analysés et résumés dans un rapport décrivant la filière. L'étude qualitative complète l'étude de base en répondant aux hypothèses et fournit une base d'informations pour l'interprétation des données concernant les impacts quantitatifs.

Les groupes de discussion seront utiles pour la définition des échantillons, l'identification des variables appropriées et la formulation d'autres questions clés comme de déterminer la période appropriée pour contacter à nouveau les enquêtés en prenant en considération la saisonnalité des activités.

Les services d'appui à la micro-entreprise

Évaluation d'impact

Business development services for micro-entreprise, Malcom Harper, 2001.

Le texte suivant examine les problèmes liés à la fourniture de services d'appui non financiers et les critères pour évaluer leur impact. Il se focalise plus particulièrement sur les petites entreprises de subsistance des populations pauvres. Il commence par nous décrire l'étendue et l'applicabilité des services non financiers pour les plus pauvres et le besoin de les subventionner. Après avoir présenté une série d'exemples de fournitures de BDS et la manière dont leur impact a été évalué, l'auteur en tire des enseignements tant au niveau des méthodologies utilisées qu'au niveau du processus d'apprentissage institutionnel.

LA NÉCESSITÉ DE SUBVENTIONNER DES PROGRAMMES BDS

L'évolution récente des interventions des bailleurs tend à privilégier la création d'un marché de BDS rentable plutôt que de fournir directement ces services. La problématique n'est donc plus de vendre ou d'acheter à une petite entreprise mais d'améliorer la capacité d'une MPE à vendre ou acheter par elle-même. Les MPE peinent à concevoir l'utilité des services d'appui comme la formation ou l'information de marché, à l'inverse des services financiers. Pourtant, elles ont besoin et achètent ces services souvent sous une forme intégrée. Le premier objectif d'un programme à la micro-entreprise est donc de vendre le concept de services d'appui non financiers.

Dans l'évaluation de l'impact de programme BDS, il faut distinguer l'impact en termes de bénéfices pour leurs utilisateurs et l'impact en termes de développement de fournisseurs de services rentables. Ce texte a pour but d'analyser l'impact des services et l'étendue du bénéfice dégagé par rapport aux fonds dépensés pour l'atteindre.

Un programme subventionné doit identifier et répondre aux besoins qui ne sont pas satisfaits. À terme, les fournisseurs de services rentables qui auront émergé

devront continuer de proposer leurs prestations aux MPE sans l'aide de la subvention.

Il apparaît que ces services sont toujours subventionnés dans les pays riches par les autorités locales. Si des exemples de pérennité sans subvention existent, ils se trouvent principalement dans le service aux moyennes entreprises. Les subventions sont nécessaires, et parfois indéfiniment. En effet, si elles servent à enrichir les plus pauvres, autant les faire durer tant que leur efficacité n'est pas remise en doute.

Il existe des principes généraux pour une bonne utilisation des subventions. L'objectif de la subvention doit être clair et spécifique. Il est préférable de subventionner le bénéficiaire avant la transaction pour développer les marchés et les capacités puis d'évaluer l'impact et informer sur les améliorations suite à la transaction. La durée doit être fixée avec une stratégie de sortie définie soit en transférant la charge au niveau national, soit en acceptant que les problèmes persistent mais qu'il n'existe pas de fonds suffisants pour y répondre.

Le terme très général de BDS recouvre des services de nature très différente (voir page suivante le tableau de présentation des différents BDS). Certains services constituent clairement des affaires rentables et ne sont pas éligibles aux subventions. Certains peuvent nécessiter une subvention de départ, alors que d'autres

Classification des BDS en fonction des différents actifs

ACTIF IMMOBILISÉ	LES SERVICES D'APPUI PERTINENTS
Physique	Prestation d'espaces pour les affaires, d'énergie, d'eau, d'incubateur d'entreprises, de hangars, de transport, d'équipement de service public, d'occupation des sols.
Social	Développement des coopératives, des groupes de soutien, d'associations professionnelles, de clusters, de réseaux, de franchisés, de chambres de commerce. Assistance pour l'information et les liens vers les clients et les fournisseurs.
Naturel	Promotion de l'utilisation durable des matières premières, recyclage, réduction de la pollution et du gaspillage.
Humain	Formation et conseil sur les compétences techniques, l'esprit d'entreprise et le management.

ne seront jamais totalement payés par les clients, particulièrement s'ils sont pauvres.

La possibilité que ces subventions puissent continuer à être nécessaires rend particulièrement important le contrôle de l'impact des prestations qu'elles ont servi à financer.

leur impact a été menée selon des objectifs différents et des moyens différents.

Les évaluations diffèrent selon le moment où elles ont été exécutées (avant, pendant, après), selon l'entité qui la mène (l'équipe d'exécution ou des évaluateurs externes), selon les acteurs qu'elles ont concernés (le fournisseur de BDS, les entreprises bénéficiaires ou leurs employés).

Elles diffèrent également par l'utilisation de mesures quantitatives ou qualitatives, sur la manière d'évaluer le niveau de pauvreté des bénéficiaires et par le fait de savoir si des groupes de contrôle ont été utilisés pour isoler les effets des BDS (voir le tableau ci-dessous).

DES EXEMPLES D'ÉVALUATION D'IMPACT DE BDS

Les exemples présentés couvrent un éventail large de BDS et l'évaluation de

Une évaluation avant intervention : BEEDI in Birganj, Népal

Ce projet, financé et mis en place par Helvetas, a pour but de réduire la pauvreté urbaine à Birganj par l'assistance aux micro-entreprises. Le programme, d'une durée initiale de trois ans, doit réussir à créer un impact positif sur les micro-entreprises bénéficiaires et une amélioration de leur efficacité-coût. Si le projet est un succès, le service fourni doit perdurer et servir de modèle pour d'autres interventions.

L'initiative d'Helvetas propose trois produits connus sous le nom de BEEDI (Birganj Enterprise and Employment Development Initiative) : un programme « démarrer votre propre affaire » qui s'adresse aux gens ayant les compétences nécessaires, employés dans le milieu de la micro-entreprise locale et désirant se mettre à leur compte ; un programme « développer votre entreprise » pour les personnes déjà en charge de micro-entreprises et qui ont des projets clairs d'expansion¹.

Le coût du programme sera d'environ cinquante mille livres pour la période de trois ans (frais administratifs inclus). Il a été estimé que, chaque année, environ

¹ Nous ne présenterons pas la troisième partie du programme qui entre dans le domaine des services financiers.

Les différences entre les projets pour les six variables présentées

	Quand ?	Par qui ?	À quel niveau ?	Qualitative ou quantitative ?	La pauvreté du client a-t-elle été évaluée ?	Utilisation d'un groupe de contrôle ?
BEEDI Birganj, Népal	Avant le programme	Conseiller externe	Les clients du programme	Quantitative	Par la résidence dans les villages	Non
Électricité rurale à Orissa	Pendant le programme	Les opérationnels et un évaluateur externe	Fournisseurs de service, les entreprises, leurs agents et leurs clients	Quantitative	Par la qualité de l'habitat	Non
Services de santé à Managua	Au cours du programme	Fournisseurs de service et clients	Facilitateurs, entreprises et clients	Quantitative et qualitative	Au titre de leur travail	Non
L'emploi dans les montagnes au Népal	Après le programme	Évaluateur externe	Clients seulement	Quantitative et qualitative	Par la résidence dans le village	Non
AKILI/APT au Kenya et en Ouganda	Mi-parcours	Évaluateur externe	Fournisseurs, entreprises et employés	Quantitative et qualitative	Par type d'entreprises	Oui

trente entreprises croîtront ou démarrent. L'objectif est que leur propriétaire et un employé de chacune d'entre elles gagneront cinquante pence de plus sur une année de deux cent cinquante jours. Le retour annuel sur l'investissement d'Helvetas sera de quatre-vingt mille livres soit environ 160 % du coût du programme. Le bureau local d'information du BEEDI fournira la plupart des données quantitatives pour l'évaluation d'impact. La régulière actualisation des données est une part essentielle du service. Le programme devra atteindre ses objectifs dès la première année sous peine d'arrêt (les pertes et profits des différents produits pouvant se compenser). Pendant les deuxième et troisième années, des fournisseurs locaux seront formés pour assurer la continuité du service mais il est fortement improbable que les coûts soient entièrement couverts par les commissions demandées si le programme continue à répondre aux bénéficiaires voulus.

Une évaluation courante de l'impact de la microprivatisation de l'énergie rurale à Orissa (Inde)

Face au constat de gaspillages et d'impayés dans l'industrie électrique à Orissa, deux des compagnies de distribution régionales utilisent les services des équipes de XIM² et ses franchises pour microprivatiser la gestion de la fourniture d'électricité dans les villages ruraux. Les équipes promeuvent la formation de « comités pour l'électricité » qui doivent prendre en charge la gestion de la fourniture d'électricité (relevés, facturation, etc.). En échange, la compagnie s'engage à assurer la maintenance des infrastructures. À la fin février 2001, les comités ont démarré dans 2 600 villages et les règlements de facture ont augmenté de 85 % sur l'année dans les villages concernés. La compagnie électrique paie le service rendu par un pourcentage sur l'augmentation des règlements obtenus.

Initié par DFID, ce programme est maintenant entièrement financé par les compagnies électriques, à l'exception d'un programme pour le contrôle de son impact socio-économique. Le recensement initial est composé de consommateurs légaux et illégaux dans un échantillon de

² Xavier Institute Management in Bhubaneswar.

village avant leur « traitement ». Les études seront répétées après la création des comités pour voir si le programme a exacerbé ou diminué les inégalités. Les villageois et les membres du comité fourniront les matériaux pour de courtes études de cas sur le processus de formation et les méthodes opérationnelles des comités. Les enseignements serviront à l'information et à l'amélioration de l'extension du concept dans la région d'Orissa et au-delà.

Services de santé pour les prostituées au Nicaragua, l'utilisation d'un système de coupons

La prostitution est une forme de travail individuel. À Managua, ces prostituées sont conscientes des bénéfices d'un suivi médical régulier mais elles ne peuvent se le payer. L'institut central-américain pour la santé, avec l'aide de DFID, a mis en place un système de coupons pour résoudre le problème. En échange de ces coupons, les cliniques participantes s'engagent à fournir un suivi standard et les traitements adéquats.

L'impact du programme est évalué par les indicateurs suivants : le pourcentage des coupons utilisés, le pourcentage des femmes qui ont bénéficié de consultations, l'augmentation de l'usage répété des cliniques et le taux de déclin des blennorragies parmi les femmes qui font une deuxième visite et des visites ultérieures. Tous les indicateurs ont connu une amélioration graduelle qui a été accompagnée de nombreux effets. En effet :

- beaucoup de femmes rapportent un renforcement de leur amour-propre ;
- les médecins travaillant dans les cliniques prennent conscience du problème et sont prêts à fournir ces services ;
- de nouvelles cliniques ont ouvert pour servir ce nouveau marché ;
- certaines cliniques ont amélioré leurs services pour encourager les femmes à s'en servir ;
- et enfin l'Institut, instigateur du projet, a amélioré sa compréhension des besoins pour proposer de nouvelles solutions.

Les bénéfices potentiels du projet sur la société dans son ensemble sont considérables comparativement au coût du programme.

Si le gouvernement ne prend pas en charge les coûts futurs et si il est probable que les femmes elle mêmes ne peuvent ou ne veulent pas payer pour ce service, il est possible pour une fondation privée d'en assurer la continuité.

Tapis et tricots dans les collines : succès ou échec ?

Un programme de développement du tricot local et de sa commercialisation (SKILL) a été développé par Actionaid pour améliorer les conditions de vie des populations des collines et limiter l'exode rural. Actionaid a identifié les sources de matières premières, développé les canaux de distribution au Népal et à l'étranger. Ils ont organisé la formation des jeunes des villages par des artisans et aidé les populations locales à démarrer des affaires pour les pulls et couvertures locaux.

Après quelques années, l'impact du programme a été évalué. Il est apparu qu'un nombre raisonnable de personnes travaillaient pour de nouvelles entreprises et gagnaient plus d'argent qu'avant. Même si la fourniture de matériel et le marketing du produit fini dépendaient de l'assistance d'Actionaid, les entreprises locales ont développé leur propre réseau de fournitures et de marchés. L'ONG a créé des affaires rentables pour un coût peu important. L'évaluateur a observé qu'il y avait plus de gens qui ont été formés que de gens qui étaient employés. Mais il est apparu que plusieurs ménages, dont un membre n'était pas employé dans les nouvelles activités, vivaient malgré tout de manière prospère. L'explication vient du fait que ces personnes sont parties travailler en ville dans des conditions plus dures mais mieux rémunérées, ce qui rejaillit sur leur famille.

Développement dans l'Est africain de micromanufactures

APT Enterprise Development a collaboré avec une ONG kényane, Akili, pour améliorer les opérations de petites manufactures à Nairobi et sa banlieue par la formation, un soutien marketing et du conseil. L'évaluation à mi-parcours, faite en 2001, a fait ressortir les enseignements suivants. Les clients font véritablement usage des compétences qu'on leur a enseignées et

ont formé leurs employés à faire de même. Il existe des preuves que leurs concurrents et d'autres secteurs d'activité ont pris de nouvelles idées à ceux qui avaient été formés. Les revenus d'un échantillon de 101 entrepreneurs sur les 368 formés ont augmenté de 60 % quand ceux d'un groupe de contrôle de 41 entrepreneurs a stagné sur la même période. L'emploi chez les formés a augmenté de 7 % quand celui du groupe de contrôle stagnait. L'amélioration de la performance des affaires des clients dépendait dans une large mesure du soutien marketing d'Akili, qui n'est pas rentable, ce qui rend improbable sa continuation à la fin du projet.

À la suite de cette évaluation, de nombreux changements ont été introduits pour s'assurer que les entrepreneurs formés étaient en mesure de vendre leurs nouveaux et meilleurs produits indépendamment de la fin du projet. Un projet similaire a été évalué dans le même temps. Il en est ressorti que le nombre de personnes formées a été impressionnant mais que les résultats, mesurés en termes d'augmentation des revenus, des ventes ou des profits ne l'étaient pas. Des changements radicaux ont dû être proposés.

LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE CES EXEMPLES

Quand l'impact doit-il être évalué ?

Il est important pour les bailleurs, particulièrement ceux qui n'ont pas l'expérience pratique des petites entreprises, de comprendre comment elles fonctionnent. Les responsables des entreprises mesurent l'impact de ce qu'ils font au jour le jour. La gestion financière et comptable, la gestion de stocks sont évaluées fréquemment. L'évaluation d'impact devrait de manière similaire être intégrée au travail quotidien des responsables d'un programme. Cette attention particulière doit leur permettre d'être sensible aux besoins et aux changements et d'adapter leurs comportements en conséquence. Le bailleur peut raisonnablement demander des évaluations externes occasionnelles.

Combien de temps les évaluateurs peuvent-ils espérer obtenir des fournisseurs de BDS et des bénéficiaires ? Le temps gratuit que consacrent ces répondants devrait être considéré comme un coût dans l'évaluation d'impact. Il peut aussi avoir des implications dans le choix des méthodes et des mesures.

Qui doit évaluer l'impact ?

L'évaluation d'impact peut se faire en continu et elle peut également faire appel à des experts externes pour des aspects particuliers. De même, les fournisseurs de BDS doivent continuellement évaluer la qualité de leurs services par la satisfaction de la clientèle et leur propre ligne de conduite.

Mais des évaluateurs externes sont nécessaires car les fournisseurs de BDS ont besoin d'un avis d'expert sur l'évaluation de l'impact et la qualité de leurs services, et le bailleur a besoin de voir comment le programme participe à l'objectif général de réduction de la pauvreté. Si on décide d'utiliser un avis extérieur, on préférera une personne issue de la région, de préférence consultant en management qui peut parler le langage (au sens figuré et propre) des fournisseurs de BDS et de leurs clients.

À quel niveau l'impact doit-il être évalué ?

Les exemples d'études montrent que l'impact doit être évalué aux différents niveaux suivants.

- Le facilitateur ou le bailleur : est-ce que le soutien doit être maintenu ? L'institution de facilitation a-t-elle permis de créer un marché de BDS viable ou est-il nécessaire de maintenir les subventions ?
- Le fournisseur de BDS : est-ce que la prestation de BDS est rentable ?
- Les entreprises : est-ce que les BDS les aident à survivre et à croître, ont-elles l'envie et la capacité de les payer ?
- Les propriétaires et employés des entreprises : est-ce que l'utilisation de BDS leur a permis de gagner plus d'argent et de créer plus d'emplois ?

Il est plus facile d'étudier les programmes de facilitation des BDS au niveau des fournisseurs car le nombre d'entités à étudier

est moins important et les données plus fiables. Il existe plusieurs bons indicateurs pour connaître le développement d'un marché de BDS rentable : le nombre de fournisseurs, le nombre de prestations, le nombre de clients servis par le marché, le nombre de clients pour le segment sélectionné, le pourcentage d'entreprises servies utilisant le service, la réduction du prix du service dû à l'intensification de la concurrence, la réduction du coût du service délivré du fait du gain d'efficacité de la part des fournisseurs. Comme il est plus difficile d'évaluer comment la croissance peut réduire la pauvreté, le facilitateur doit distinguer ces deux niveaux d'impact et s'assurer que son intervention est un succès en termes de création de nouveaux emplois, de meilleurs salaires.

Quelles sont les mesures de l'impact ?

Il est clair que le succès de ces programmes doit se traduire par une hausse de revenus pour l'ensemble des acteurs concernés. Il apparaît donc que la monnaie est la meilleure mesure de l'impact puisqu'elle est utilisée pour comptabiliser les subventions d'un programme et la rentabilité d'une entreprise. Or, si un BDS doit être durable, le plus important est son efficacité, ce que la monnaie peut mesurer. L'impact des BDS doit être aussi souvent que possible évalué par l'augmentation des revenus des clients et pas seulement en fonction de leur volonté à payer les services. En effet, cet indicateur n'équivaut pas nécessairement à des bénéfices pour les clients.

Il existe des cas où d'autres indicateurs s'avèrent plus pertinents. Dans le cas de revenus très bas de travailleurs individuels, les évaluateurs peuvent utiliser la création d'emplois ou évaluer ce que les clients font de leur temps plutôt que de savoir ce qu'ils ont gagné. Par exemple, le programme Skill au Népal a comptabilisé que 79 % de ceux qui ont reçu la formation avaient, un an après, un emploi où ils utilisaient les compétences acquises.

Le retour sur investissement

Même si aucune évaluation d'impact n'inclut le coût pour atteindre l'impact escompté, cela ne signifie pas que l'é-

efficacité-coût et le retour sur investissement ne sont pas importants. Il faut considérer les subventions comme un investissement dont les retours attendus sont différents de ceux qu'un investisseur classique accepterait. Le retour se mesure par les profits additionnels engrangés du fait de l'utilisation des BDS. Il est évalué en termes financiers par l'augmentation des revenus pour un groupe de personnes en particulier. Mais il est difficile d'évaluer le coût d'une aide d'un bailleur du fait de coûts administratifs et salariaux importants. Il semble important que des institutions qui aident des MPE aient une rigueur similaire à leurs cibles. Le bailleur doit donc comparer le coût du programme avec les bénéfices espérés et s'imposer la même discipline qu'il impose à ces partenaires.

Les données de départ

Beaucoup de programmes commencent sans étude ou collecte de données de base, car les responsables n'y pensent pas ou ils jugent l'exercice trop difficile. Pourtant, aucun programme portant sur les BDS ne devrait démarrer sans avoir collecté ou identifié des données sur les revenus existants pour un échantillon d'acteurs qui sont susceptibles de gagner plus. Cet exercice peut forcer les responsables à clarifier les cibles concernées par le programme.

Quelles méthodes utilisées ?

Les indicateurs quantitatifs vont permettre de mesurer la réussite du programme en comparant les coûts et les bénéfices. Les indicateurs qualitatifs d'éligibilité ou de pauvreté assureront que les bénéfices s'accroîtront pour les personnes ciblées. Si les techniques quantitatives fournissent une information objective, la curiosité et les conversations informelles explicitent les enseignements inattendus. Aucune méthodologie d'évaluation d'impact ne peut garantir de découvrir tous les effets d'une intervention. L'évaluateur doit être conscient des limites qui peuvent se présenter.

En effet, les interventions sur les BDS peuvent avoir des effets négatifs. Les fournisseurs de BDS aidés par les bailleurs peuvent remplacer les fournisseurs existants mais aussi fausser la concurrence entre les bénéficiaires du programme et leurs

concurrents. La création d'activité peut générer de l'emploi qui va favoriser le travail des enfants. Les interventions peuvent exacerber l'inégalité car à une efficacité équitable du secteur public peut se substituer une efficacité inégale de la part du secteur privé. L'amélioration des techniques de production, comme conséquence des interventions, peut exclure les femmes peu qualifiées des circuits de production ou de distribution quand les interventions créent des liens avec d'autres marchés. Enfin, elles peuvent créer des distorsions sur le marché du travail par le biais de salaires trop élevés du fait des subventions. Le succès apparent, évalué grâce à des données quantitatives, peut cacher ce type d'effets négatifs. À l'inverse, l'échec d'un programme peut cacher des effets positifs.

La difficulté de l'évaluation de la pauvreté dans le domaine des BDS comparativement à la microfinance

Il faut s'assurer que la création de marchés de BDS rentables bénéficie aux plus pauvres. En effet, dans le secteur de la microfinance, on a observé que des petits clients étaient remplacés par des clients plus gros et moins coûteux.

Dans le cas des BDS, l'analyse est plus compliquée car le but des BDS est de créer un nombre important de fournisseurs, alors que dans le cas de la microfinance, du fait du petit nombre d'institutions, il est plus facile de les contrôler. De plus, la plupart des institutions de microfinance (IMF) ont pour but de réduire la pauvreté alors que les fournisseurs de BDS veulent faire de l'argent. Quand la microfinance atteint directement les pauvres, les fournisseurs de BDS aident les entreprises à émerger et aident les pauvres indirectement. Les BDS ne peuvent pas être conçus aussi facilement qu'un microcrédit à court terme et à fort coût de transaction. Alors que les services financiers sont peu diversifiés, les BDS se présentent sous des formes très variées avec des impacts différents. Enfin, si les IMF sont portées ou créées par les bailleurs, les fournisseurs de BDS voient l'aide des bailleurs comme un bénéfice additionnel. Les IMF ont plus la volonté que les fournisseurs de BDS d'examiner des problèmes

autres que leur rentabilité.

Les programmes de BDS participent également à la stabilité politique, sociale et économique (par exemple en faisant émerger des classes entreprenantes marginalisées jusqu'ici), ce qui contribue indirectement et éventuellement à la réduction de la pauvreté. Si cet objectif est une part explicite du programme, il devra être considéré dès sa conception, contrôlé régulièrement par le personnel durant son application et sérieusement évalué à son terme. Ce sera la tâche principale de l'évaluation d'impact à partir du moment où il est facile de voir comment les fournisseurs de BDS exploitent le marché que le facilitateur a créé.

Les groupes de contrôle et l'isolement des effets

Il est impossible d'évaluer précisément l'impact d'une intervention sans en isoler les effets. Des tentatives doivent être faites en essayant de répondre à la question suivante : cela se serait-il passé quoiqu'il arrive? L'exemple de l'évaluation à mi-parcours d'Akili au Kenya montre que cela est possible. Dans le cas d'économie stagnante ou en déclin, il est justifié de revendiquer que les mêmes améliorations auraient été possibles sans l'intervention.

Les quatre grands principes pour une évaluation d'impact d'un programme BDS

- L'impact des BDS doit, aussi souvent que possible, être évalué régulièrement et de manière routinière par les personnes responsables de la facilitation et de la fourniture des services et par ceux qui les achètent. Des évaluations externes occasionnelles seront effectuées sous forme d'audits de confirmation et réalisées par des consultants locaux.
- La monnaie est la mesure du succès d'une affaire et devrait être l'indicateur principal du succès des BDS. Le coût total d'une intervention doit être comparé avec les gains financiers des personnes qui ont été ciblées.
- Les facilitateurs des BDS doivent s'assurer que des données de départ sont disponibles tant pour le groupe de contrôle adapté que pour les personnes visées.
- Les fournisseurs de BDS profitables et concurrentiels et les clients qui sont prêts à payer pour ces services, ne sont pas nécessairement impliqués dans la réduction de la pauvreté. La tâche principale de l'évaluateur externe est de s'assurer que les plus pauvres tirent des bénéfices du programme si tel était son but.

Les districts industriels et la réduction de la pauvreté : vers une méthodologie d'évaluation de l'impact sur la pauvreté des initiatives de développement des districts

Industrial clusters and poverty reduction : towards a methodology for poverty and social impact assessment of cluster development initiatives, Khalid Nadvi, Stephanie Barrientos, 2004

Version anglaise originale traduite et résumée par le Gret et le MAE avec la permission de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (Onudi).

L'Unido a axé depuis longtemps une partie de son travail sur la constitution de districts industriels pour favoriser le développement du secteur privé et des PME. Avec l'émergence des objectifs pour le millénaire, elle a approfondi la question en portant sa réflexion sur la manière dont les programmes pour le développement de districts industriels peuvent contribuer à la réduction de la pauvreté. Elle nous propose dans ce texte une approche méthodologique pour évaluer l'impact sur la pauvreté de ces programmes en vue de leur amélioration future.

INTRODUCTION

Cette étude traite de la relation entre les districts industriels¹ et la réduction de la pauvreté. Ce thème a été relativement peu développé jusqu'à maintenant.

Elle cherche à comprendre comment l'amélioration de l'accès des firmes locales aux marchés locaux et mondiaux et la promotion de la gouvernance locale, à travers leur organisation en district, permet d'avoir un impact positif sur l'augmentation des revenus, l'emploi et le bien-être des travailleurs et par voie de conséquence sur la pauvreté. La priorité donnée à la réduction de la pauvreté rejoint les préoccupations des programmes de développement.

¹ Nous utiliserons dans cette synthèse le terme de district industriel pour traduire le terme anglais de « cluster », en sachant que la définition d'un district qui renvoie à une expérience italienne est différente de celle d'un cluster qui renvoie aux expériences anglo-saxonnes.

L'étude va chercher à développer une méthodologie pour conduire une analyse de l'impact sur la société et la pauvreté des initiatives pour le développement des districts.

LA DÉFINITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE CONCEPTUELLE

La notion de pauvreté a considérablement évolué. Alors qu'elle a été longtemps limitée à des critères économiques de revenus et de consommation, les travaux les plus récents insistent sur son caractère multidimensionnel. A. Sen a mis en avant la notion de « capacités » pour expliquer ce concept qui implique que le développement doit se traduire par une extension des capacités humaines et du bien-être des individus. Il considère les facteurs économiques mais reconnaît l'influence d'autres facteurs intrinsèques. La pauvreté se traduit, entre au-

tres, par la privation des capacités basiques. R. Chambers, pour sa part, insiste sur la vulnérabilité des populations comme facteur de pauvreté sur la base d'une approche participative.

Les districts industriels, ou les concentrations géographiques des firmes et d'unités auxiliaires engagées dans le même secteur, peuvent générer des avantages variés pour les PME (y compris les micro-entreprises) qui vont des économies de proximité aux bénéfices d'actions conjointes. Le modèle de district se focalise sur les liens internes de coopération entre des entreprises locales, les institutions locales et le capital social local par lesquels les gains du district augmentent. La démonstration de l'efficacité grandissante des districts regroupant des firmes locales agissant pour les marchés locaux et mondiaux, entraîne un intérêt grandissant pour

des politiques de promotion des districts. Les liens externes comptent aussi. En effet, les acheteurs internationaux peuvent aider les districts locaux à accéder à des marchés lointains, à acquérir de nouvelles formes de savoir et à se moderniser. La nature de la gouvernance au sein de la filière mondiale est fondamentale pour déterminer l'autonomie et le pouvoir des acteurs locaux. La méthodologie d'analyse des filières peut aider à décrire la manière dont les districts sont insérés dans les filières mondiales. Elle fournit aussi une base pour retracer l'impact sur la réduction de la pauvreté.

Cette étude tente de combiner une approche d'analyse de filière et une approche centrée sur les capacités pour élaborer une cartographie de filière et évaluer l'impact des districts industriels sur la pauvreté.

LES LIENS ESSENTIELS

Il existe différents types de districts que l'on distingue selon leur maturité (en création/matures), leur marché (riches/pauvres, locaux/internationaux), le niveau de technologies et de compétences qu'ils mobilisent, le type d'entreprises qui en font partie (petites/locales, moyennes/grandes/transnationales). De manière générale, les districts auront une influence sur les problèmes de pauvreté à la fois directement à travers l'emploi, les revenus et le bien-être générés par le travail des plus pauvres, et indirectement par leur impact plus large sur l'économie. Cette influence sera cependant différente selon leur nature.

Voir tableau ci-dessous.

La matrice de la cartographie de la pauvreté d'un district

L'IMPACT SUR LA PAUVRETÉ – Les initiatives de développement des districts auront-elles un impact fort ou faible sur la réduction de la pauvreté (mesuré sur une échelle allant de 1 à 5 – 1 sera le plus faible et 5 le plus fort)

CARACTÉRISTIQUES DU DISTRICT	1	2	3	4	5
Caractéristiques générales du district	Localisation	Secteur formel urbain	Périurbain	Urbain informel	Rural
	Étendue géographique	Village/ville		Échelle régionale	Échelle nationale
	Type d'entreprise	Taille moyenne		Petite taille	À son propre compte
	Type de secteur	Hautement intensif en capital			Hautement intensif en travail
	Organisation du district/modèle de sous-traitance	Horizontale		Verticale	Les deux
	Type de biens	Modernes		Biens de consommation traditionnels	Artisanat traditionnel
	Nature du marché		Mondial	Domestique	Local et informel
	Qualification des travailleurs	Hautement qualifiés			Faiblement qualifiés
	Liens avec les autres secteurs	Hautement interdépendants			Inexistants
	Paramètres sociaux	Genre et différence	Homme adulte éduqué		Femme adulte illétrée
Ménage et communauté		Accès aux besoins basiques, équité sociale		Accès partiel aux besoins basiques, équité sociale	Manque aux besoins basiques, inégalités sociales
Capital social		Extrêmement fort			Extrêmement faible
Prestations sociales		Extrêmement fort			Extrêmement faible
Promouvabilité des districts	Soutien du secteur public/institutions du district	Extrêmement fort			Extrêmement faible
Processus du district	Économies des agglomérations	Extrêmement faible			Extrêmement fort
	Action conjointe	Extrêmement faible			Extrêmement fort
Dynamiques des districts	Modernisation	Très forte			Faible
	Trajectoire de croissance	Dynamique			Stagnante

Les districts présents en milieu rural et dans l'économie informelle urbaine, ceux qui s'appuient sur une activité intensive en travail et ceux qui emploient des femmes, des migrants et des travailleurs non qualifiés auront un impact direct plus important.

Le regroupement d'entreprises ne permet pas seulement un gain en termes d'efficacité, il permet également aux entreprises d'accéder à de nouveaux marchés grâce à la division du travail qu'il entraîne. Les économies d'échelle peuvent permettre aux petites entreprises de survivre en se spécialisant à l'intérieur du district. Le regroupement peut également entraîner une baisse significative des coûts de production grâce à un meilleur accès aux intrants, au travail et à l'information. Le regroupement permet également de faciliter l'acquisition de nouvelles technologies et l'innovation.

Le regroupement d'entreprises est également un facteur de création de capa-

ités collectives, notamment pour affronter la concurrence et réduire la vulnérabilité des petites entreprises engagées sur des marchés globalisés. Enfin, les districts sont facteurs de renforcement de capital social local, ce qui peut prendre la forme très concrète de partage de normes ou d'identités communes.

Les regroupement d'entreprises sont dynamiques. Ils évoluent en fonction des relations locales et externes qui se tissent. La modernisation induite par le district est le moteur de leur dynamique. La question qui se pose alors est de savoir en quoi la modernisation des entreprises peut être un facteur de réduction de la pauvreté. Cela conduit à la nécessité de disposer d'un cadre d'analyse des trajectoires des districts et de la réduction de la pauvreté.

Le renforcement du capital humain entraîne des gains de productivité, ce qui peut se traduire par des augmentations de revenus et de salaires, ainsi que par une croissance du taux d'emplois.

Le système de gouvernance interne des districts et la gestion de leur relations avec les acteurs de leur environnement peuvent être déterminants. Le développement de relations hors districts peut provoquer son affaiblissement ou au contraire être la condition du maintien d'une dynamique d'innovation. C'est pourquoi les districts doivent être analysés dans leur évolution et leur trajectoire afin de déterminer qui sont les gagnants et les perdants de ces évolutions. Par exemple, lorsque la modernisation entraîne des besoins de nouvelles compétences, est-ce que certaines catégories de travailleurs ne sont pas progressivement marginalisées.

Districts et pauvreté, l'évidence empirique

Cette partie s'appuie sur la lecture de nombreuses études. Elle cherche d'abord à creuser le lien entre les différentes caractéristiques des districts et leur impact sur la pauvreté. Elle analyse ensuite la

La relation district-pauvreté : les effets attendus des interventions d'Unido sur le développement des districts

	Domaines d'intervention	Effets attendus (exemples)	Pertinence pour la réduction de la pauvreté
Programme de développement des districts	Développement de l'entreprise	Mise en place au travers/avec les BDS locaux. Le soutien au secteur privé au sein du district mène à la création de nouvelles entreprises (à la fois formel ou informel), à la création d'emplois, à l'augmentation des compétences des travailleurs, à l'amélioration des conditions de travail, à l'amélioration des technologies, à la réduction de l'impact environnemental de la production, à l'introduction de mécanismes de contrôle de la qualité, à l'amélioration des produits.	<ul style="list-style-type: none"> • Génération de revenus • Génération d'emplois • Inclusion dans des groupes sociaux productifs • Amélioration des compétences des travailleurs • Amélioration des conditions de travail • Réduction de la pénibilité • Formalisation des sources de fournitures de compétences
	Liens d'affaires	La promotion des entreprises existantes ou nouvellement créées par l'accès à l'information de marché, par l'accès à de nouveaux marchés (nationaux et internationaux), par l'insertion dans des filières, par un meilleur accès au crédit, par le développement d'un marché de BDS locaux, par la génération d'exportations, par la participation à des salons, par la réduction des coûts par des achats importants.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la sécurité à travers la diversification des marchés • Création d'un revenu ou demande disponible • Pression sur le développement de l'entreprise
	Gouvernance locale	Promotion de l'idée de coopération parmi les entreprises, dissémination de l'idée de coopération mutuellement gagnante, création de réseaux verticaux et horizontaux, promotion de consortium d'exportation, consensus sur les priorités du district, augmentation de la pertinence politique aux niveaux local et national.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation localement du capital social • Articulation du processus démocratique local • Augmentation de la réactivité des institutions locales de soutien • Amélioration des conditions environnementales

façon dont les districts permettent de renforcer la position des producteurs et des travailleurs. Elle traite également de la façon dont la dynamique des districts s'appuyant sur la modernisation a des conséquences sur la pauvreté. Elle conclue enfin sur une typologie croisant les types de regroupement d'entreprises et leur effets sur la pauvreté.

Caractéristiques des districts et pauvreté

Il apparaît que les districts dans lesquels on a recours à des procédés de production intensifs en travail ou à la frontière du secteur informel génèrent de l'emploi et des revenus pour les travailleurs pauvres. De même, les districts ruraux fournissent des emplois pour les travailleurs pauvres ruraux. L'impact est favorisé par la quasi absence de barrières à l'entrée du marché pour les entrepreneurs et les travailleurs. On note également que pour les clusters plus matures, la croissance de l'emploi est substantielle.

Dans les districts naissants, les petits producteurs avancent par étapes, en prenant des risques limités, en coordination avec les autres membres du district. Cela permet aux petits producteurs et travailleurs de survivre et grandir. Nous observons que ce phénomène est accéléré par les gains que procure le regroupement. Les externalités positives locales sont essentielles pour que le regroupement d'entreprises produit des bénéfices, que ce soit pour les districts matures ou naissants de l'Indonésie rurale, ceux du secteur informel urbain à Lima, ou les districts d'exportations du Mexique, du Brésil ou de l'Inde. Les actions conjointes sont tout aussi importantes, spécialement dans un contexte d'assistance aux producteurs et travailleurs confrontés à des chocs externes. Il est évident que le capital social des districts, favorisé par leur réseau social fort, peut contribuer à l'amélioration de leur rendement et du bien-être des travailleurs et producteurs locaux.

Les résultats du district, en termes de croissance, résultent de dynamiques différenciées s'appuyant en particulier sur la modernisation. Mais ce processus peut affaiblir les relations locales avec le développement de relations externes en fonction du type de gouvernance en

place dans la filière. Les conflits entre les intérêts concurrentiels des grandes et des petites entreprises deviennent alors plus apparents. Les pressions exercées par les entreprises donneuses d'ordre sur les PME peuvent les rendre plus vulnérables. Dans ce cas de figure, les catégories particulières de travailleurs, spécialement les femmes et les travailleurs non qualifiés, sortent souvent perdantes de la modernisation des districts.

MÉTHODOLOGIES D'ÉVALUATION D'IMPACT APPLIQUÉES AUX DISTRICTS INDUSTRIELS

Dans le but d'aller plus loin dans la compréhension des effets des programmes de développement des districts sur la pauvreté, il est nécessaire de développer une méthodologie. Cet essai combine la logique de filière et l'analyse de la pauvreté en termes de capacités. Ce choix implique une attention particulière sur les conséquences à tous les niveaux des interventions dans ce domaine, en vue de l'amélioration des impacts pro-pauvres des futurs programmes destinés aux districts.

Il ressort de l'étude que les problèmes clés liés à la mise en place de ce type de méthodologie sont la cartographie du district et son environnement industriel, puis la définition de l'étendue de l'évaluation et des indicateurs utilisés.

Il est nécessaire de comprendre l'environnement économique et social dans lequel évoluent les districts. Ces facteurs influencent les opérations menées par le district et la manière dont l'impact est ressenti. Il est donc nécessaire de le prendre en compte dans l'évaluation d'impact.

Une cartographie détaillée des acteurs du district permet d'identifier les types d'entreprises, les acteurs, les institutions à l'intérieur du district et les relations qui les lient. La cartographie met également en évidence les relations avec les institutions clés qui sont parties prenantes du district (BDS, etc.) et les institutions externes au district (gouvernement, Unido, etc.). Cette démarche facilite l'identification des connexions entre les différents

acteurs institutionnels et leurs liens avec les entrepreneurs, vendeurs et travailleurs.

Une fois la cartographie effectuée, l'analyse des acteurs est nécessaire pour évaluer les positions et tensions possibles entre les institutions en relation avec les groupes les plus pauvres et le rôle qu'elles peuvent jouer dans l'évaluation d'impact. Les acteurs institutionnels peuvent jouer un rôle important dans le processus d'apprentissage et dans le développement de politiques favorisant les districts pro-pauvres. L'identification des liens commerciaux aide à identifier les niches de pauvreté au sein du district. En effet, il existe des endroits dans la filière où des groupes spécifiques de travailleurs ou de producteurs sont plus vulnérables à la pauvreté ou susceptibles de l'être.

La cartographie de la pauvreté au sein du district peut faire ressortir trois niches de pauvreté :

- **les petits producteurs et les travailleurs employés par eux**, qui ont peu de capitaux et qui sont très vulnérables au moindre choc ;
- **les sous-traitants** qui sont dépendants de leur donneur d'ordre en termes de salaires, d'accès au marché, de fournitures de matières premières et de financement, et qui ont des revenus bas et instables ;
- **les travailleurs à leurs comptes**, occasionnels dont les revenus sont inférieurs au seuil de 1 \$ par jour.

La couverture de l'évaluation d'impact

La couverture de l'évaluation va être déterminée par cette cartographie et d'autres facteurs. Elle nécessite d'être pensée au moment de la phase de conception de l'évaluation d'impact. Les questions à se poser sont les suivantes : jusqu'à quel point doit-on étendre l'évaluation d'impact (faut-il seulement inclure les petits producteurs ? quels liens en amont et en aval faut-il prendre en compte) ? Où sont les niches de pauvreté dans le district ? Quels groupes faut-il inclure pour une évaluation suffisante ? Quels groupes faut-il introduire pour permettre des comparaisons ? Enfin, la couverture de l'évaluation est affectée par les besoins de l'utilisateur final, le but de l'évaluation et les ressources disponibles.

Les unités et les indicateurs de l'évaluation

Dans le cas des districts industriels, les unités choisies sont les producteurs et travailleurs comme groupe central dont

les revenus et le bien être sont directement affectés par la politique du district. On peut aussi se concentrer sur des sous-groupes identifiés lors de la cartographie de la pauvreté. Dans ce cas, il est très important de considérer les groupes en fonction de leur caractère ethnique, re-

ligieux, de genre. Une phase pilote peut d'ailleurs être nécessaire pour confirmer le caractère pertinent de ces groupes de pauvreté comme unités de l'évaluation. Le tableau ci-dessous explore les avantages et les inconvénients du choix de l'unité.

Avantages et inconvénients des différentes unités de l'évaluation

Unité de l'évaluation	Avantages	Inconvénients
Individuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Facilement définissable et identifiable • Permet l'exploration des liens sociaux • Peut permettre aux problèmes plus personnels d'émerger • Permet une exploration de la manière dont les différentes personnes (en fonction du sexe, de l'âge, etc.) sont affectées par l'intervention • Permet la compréhension du capital politique 	<ul style="list-style-type: none"> • La plupart des interventions ont un impact au-delà du niveau individuel • Difficulté d'attribution le long d'une longue chaîne d'impact • Difficulté pour agréger les enseignements
Ménage	<ul style="list-style-type: none"> • Relativement facile à identifier et définir • Permet une appréciation de l'adaptation du ménage et des stratégies de survie, comme sa consommation, ses revenus, etc. • Permet une appréciation du lien entre le ménage et la communauté • Permet la compréhension des liens entre le cycle de vie du ménage et le bien-être 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre exact des membres d'un ménage peut être difficile à évaluer • Le constat que ce qui est bon pour le ménage est bon pour tous ses membres n'est pas toujours vérifié
Le groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Relativement facile à identifier et à définir • Permet la compréhension du capital politique • Permet la compréhension de la pérennité potentielle des impacts et des transformations potentielles au niveau du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre exact des membres d'un ménage peut être difficile à évaluer • Les dynamiques de groupes sont souvent difficiles à démêler et à comprendre • Difficile de comparer les données quantitatives

Les indicateurs ont besoin d'être choisis en fonction des buts, des objectifs et de la couverture de l'évaluation.

Le tableau de la page suivante offre une sélection d'indicateurs qui n'est pas exhaustive.

Les indicateurs dépendent du statut des groupes étudiés et des objectifs spécifiques de l'évaluation. La phase pilote peut permettre d'aider à la hiérarchisation des indicateurs mais aussi à l'utilisation de méthodes participatives pour impliquer les acteurs concernés. Mais il est préférable de choisir un petit nombre d'indicateurs exploitables plutôt qu'une multitude qui se révélerait ingérable. Ils peuvent être quantitatifs, qualitatifs, directs (qui résultent directement d'une intervention) ou de proximité qui indiquent une mesure indirecte d'une intervention. Une fois choisis et en fonc-

tion de leurs caractéristiques, il faut déterminer comment ils seront comparés.

Le facteur temps et la collecte des données de base

La période temps choisie pour l'évaluation d'impact a des implications importantes pour le type d'approches à adopter et vice versa, notamment si on considère une approche pour prouver ou pour améliorer. On considérera trois types d'études. L'étude exclusive s'effectue sur une période donnée et elle utilise le questionnement des différents bénéficiaires sur les changements remarquables, comme méthode primaire. Elle est l'approche la plus économique mais les données peuvent ne pas être pertinentes et elle requiert une triangulation.

L'étude répétée (ou avant/après le programme) peut utiliser différentes méthodes de collecte de données. Elle peut inclure une étude complète avant le démarrage du projet et utiliser le rappel des répondants en fin de programme pour identifier les changements.

L'étude longitudinale utilise une étude préalable, des évaluations périodiques réalisées sur la durée et un groupe de contrôle. C'est la forme la plus scientifique mais aussi la plus coûteuse.

L'analyse contre factuelle

Son utilisation dans l'attribution des impacts est un des aspects les plus importants de l'évaluation d'impact. Elle aide à vérifier les relations causales entre résultats et impacts et mesure les impacts

Exemples de types d'indicateurs ou critères d'impact

Les parties prenantes	Domaine des changements : impact positif sur la réduction de la pauvreté	Domaine des changements : impact négatif sur la réduction de la pauvreté
Les entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des revenus • Niveau de vie rehaussé • Réduction de la dépendance à un marché • Augmentation des compétences • Augmentation de l'accès au crédit • Meilleures informations et contacts • Moins de discriminations • Meilleure participation au district • Gouvernance améliorée 	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse des revenus • Niveau de vie réduit • Plus grande dépendance à un marché • Pas de changement dans les compétences • Accès plus limité au crédit • Isolement par rapport à l'information et aux contacts • Plus de discriminations • Participation plus limitée au district • Gouvernance réduite
Les travailleurs	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des salaires • Niveau de vie rehaussé • Plus longues et plus stables périodes de travail • Augmentation des bénéfices de l'emploi (retraites, sécurité sociale) • Amélioration des conditions de travail • Meilleure santé et sécurité • Moins de discrimination (salaires, emploi, formation) • Plus d'emplois pour les femmes • Liberté d'association 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des salaires • Niveau de vie réduit • Plus courtes et moins stables périodes de travail • Baisse des bénéfices de l'emploi (retraites, sécurité sociale) • Dégradation des conditions de travail • Santé, sécurité dégradées • Plus de discrimination (salaires, emploi, formation) • Perte d'emplois pour les femmes • Pas de liberté d'association
Les ménages	<ul style="list-style-type: none"> • Revenu augmenté et stable • Habitat décent • Réseau social et de soutien • Distribution équitable dans les ménages (revenu, travail, prise de décision) 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des dettes • Émigration • Perte de capital social et de réseau de soutien, manque de soins infantiles • Distribution inégale
Les travailleurs	<ul style="list-style-type: none"> • Services améliorés • Capital social amélioré • Environnement sûr et propre 	<ul style="list-style-type: none"> • Services dégradés • Capital social réduit • Environnement dégradé

attribuables à des initiatives spécifiques. Il y a différents niveaux pour l'évaluation contre factuelle. Elle se base sur les retours des personnes interrogées avant et après le projet, mais leur mémoire peut être affectée par leur expérience du projet. De l'autre côté, il faut utiliser un groupe de comparaison soigneusement choisi même si cette démarche est problématique du fait de nombreux biais possibles. Il doit être le fait d'un raisonnement logique.

Dans le cas des districts, il faut trouver les groupes de contrôle parmi des producteurs similaires qui ne sont pas intégrés dans le programme du district.

L'impact comme un processus d'apprentissage

Dans une perspective d'amélioration, il faut penser l'évaluation d'impact comme un processus d'apprentissage. Cela re-

quiert de poursuivre l'évaluation d'impact sur une base régulière. L'un des moyens pour mettre en place un contrôle et une évaluation permanente est la constitution d'un comité de contrôle de la pauvreté composé des acteurs clés du district. La dissémination des enseignements de l'évaluation d'impact initiale peut stimuler la création de ce type de comité qui sera en charge de la coordination des activités futures et de recommander tel ou tel type d'initiatives. Le développement de l'évaluation d'impact comme un processus d'apprentissage nécessite un changement des mentalités des acteurs. Il peut prendre du temps. Cet apprentissage peut se faire sous la forme de présentation d'exemples de réussites et de documentations. Les améliorations enregistrées sur certains districts peuvent stimuler d'autres districts à donner une orientation pro-pauvres aux politiques et aux programmes d'appui aux districts dans le futur.

LES IMPLICATIONS POUR LES POLITIQUES D'INTERVENTION

Les initiatives d'appui au développement des districts nécessitent de distinguer entre les districts en création où l'incidence sur la pauvreté sera forte et les districts en croissance qui peuvent générer des revenus à la fois directs et indirects pour les pauvres, qui s'appuient sur de fortes institutions locales et qui renforcent la capacité des acteurs du district à engager une action collective en faveur des pauvres. Une politique pro-pauvre peut être initiée à deux niveaux.

Premièrement, elle passe par l'ajustement des initiatives existantes pour les rendre plus efficaces dans la lutte contre la pauvreté.

Une stratégie de développement pro-pauvres des districts nécessite de considérer les points suivants :

► **Ciblage de la pauvreté :** Cela consiste à identifier les districts qui ont un impact important sur les ménages les plus pauvres. Le ciblage peut se faire sur la base de sa localisation, de la nature de son bassin d'emploi ou de la nature du secteur. Un tel ciblage implique que les politiques aient un impact pro-pauvres qui peut être explicitement identifié.

► **Les avantages du district :** Il faut promouvoir les activités qui produisent des externalités positives et renforcent la coopération locale susceptible d'avoir un impact direct sur la pauvreté, puis utiliser les BDS qui aident à la promotion de l'emploi des communautés les plus pauvres.

► **Une aide stratégique :** Elle implique de distinguer entre les différents types d'aide nécessaires pour les travailleurs et les entrepreneurs les plus pauvres. Ces derniers peuvent être à court de ressources financières et une assistance en micro-crédit peut s'avérer nécessaire. Ils peuvent avoir besoin d'un lot d'interventions pour les aider à accéder aux marchés.

► **La formation :** Pour les travailleurs pauvres non qualifiés, elle est un aspect critique pour l'augmentation de leur productivité et de leurs compétences.

► **Reconnaissance des différences au sein des districts :** Le processus produit des gagnants et des perdants. Il faut donc

s'assurer que les groupes marginaux ne sont pas affaiblis par le processus.

► **L'évaluation d'impact des districts :** Il faut la voir comme un moyen d'évaluer et d'améliorer les effets pro-pauvres des politiques de développement des districts. Cela implique d'utiliser les acteurs du district pour identifier leur propre perception de la pauvreté en termes de capacités et de bien-être.

► **Les partenariats pro-pauvres :** Il faut encourager les partenariats qui privilégient les interventions pro-pauvres.

Il est important de construire des synergies entre les initiatives portant sur les districts et les autres programmes de réduction de la pauvreté.

Deuxièmement, il faut se concentrer sur des domaines particuliers que les districts tendent à ignorer. Cela inclut les standards éthiques et sociaux, les conditions de travail, ou les problèmes de santé et de sécurité. En effet, un des challenges des entreprises est de respecter les standards mondiaux relatifs à l'impact environnemental, à la gouvernance et aux considérations sociales. Les PME doivent également se soumettre aux standards imposés par leurs acheteurs individuels, ce qui entraîne des coûts importants qui peuvent mettre en cause leur pérennité. Cette pression sur les

coûts a un effet négatif sur les conditions de travail offertes dans les entreprises du district et sur la vulnérabilité de leurs employés. La structure du district, par le biais d'actions conjointes, peut aider les producteurs du district à satisfaire ces standards environnementaux et sociaux.

Ce respect des standards requiert un réseau complexe qui amène un certain nombre d'acteurs privés et publics à travailler ensemble. Il peut influencer l'organisation et le fonctionnement des programmes de développement des districts. C'est au travers des initiatives des acteurs que regroupent les communautés locales avec les entreprises locales et les syndicats que l'agenda de réduction de la pauvreté pourra être plus efficacement combiné avec les objectifs qui privilégient la compétitivité des districts. Elles peuvent mener à un cercle vertueux de développement où les firmes et les travailleurs sont capables de progresser.

L'étude souligne le besoin de mener de nouvelles recherches afin de comparer les impacts sur la pauvreté des différents types de districts. Elle appelle aussi à l'inclusion d'évaluations d'impact sur la pauvreté au sein des programmes de développement des districts comme un élément de l'agenda courant pour améliorer les politiques de lutte contre la pauvreté.

Guidelines for assessing the impact of enabling environment programmes : an integrated impact assessment approach (IIAA), Caroline Pinder, Colin KirkPatrick, Sarah Mosedale, avec les contributions de Pat Richardson et Simon White, 2005

Guide pour l'évaluation de l'impact des programmes pour le développement d'un environnement favorable aux activités économiques : l'approche d'évaluation intégrée de l'impact

L'objet de ce texte est de fournir un guide des principaux outils et étapes requis pour effectuer une évaluation d'impact de programmes pour le développement d'un environnement économique favorable aux activités économiques. La grille d'analyse choisie est l'approche de l'évaluation intégrée de l'impact¹.

Le terme « enabling environment » (environnement favorable) peut être utilisé pour décrire tous les facteurs qui sont extérieurs aux activités économiques mais qui affectent la manière dont elles sont conduites, et le développement du secteur privé. Les programmes concernés sont menés par les gouvernements, avec le soutien de bailleurs, en vue de faire évoluer l'environnement des activités économiques et de favoriser le développement du secteur privé, pour encourager la croissance économique et contribuer à un développement durable. Les changements espérés de ces programmes se concentreront sur trois domaines : le cadre légal et réglementaire, le cadre politique et le cadre institutionnel et organisationnel.

RÉPONDRE AUX CHALLENGES
DE L'ÉVALUATION D'IMPACT
DES PEE
(Programmes Enabling Environment)

L'évaluation de ce type de programmes s'avère complexe car ils ne constituent qu'une partie d'un ensemble d'inter-

ventions. Les challenges sont aux nombres de quatre.

Premièrement, il faut aller, au-delà d'une simple mesure de la performance, vers une réelle évaluation des objectifs et des impacts. D'une part, ce challenge pose le problème de l'échelle de temps de l'évaluation. Les changements et les impacts attendus prennent du temps à se manifester, souvent au-delà de la durée du projet. Des indicateurs, soigneusement choisis au début du programme, peuvent fournir une information sur les tendances des résultats et des impacts. D'autre part, il faut répondre aux problèmes de l'échelle de l'évaluation en fixant des frontières à l'évaluation, car ce type de programmes doit considérer un ensemble de réglementations et de politiques liées. La question est de savoir lesquelles vont rentrer dans la sphère de l'évaluation. Chaque intervention doit être traitée comme un élément délimité. Leur regroupement dans une grille d'analyse générale doit permettre de comprendre les liens et comment les parties interagissent pour déterminer l'impact du programme dans sa totalité.

¹ Integrated Impact Assessment Approach (IIAA).

Deuxièmement, se pose le problème de la disponibilité et de la qualité des données nécessaires à l'évaluation. En effet, l'absence de ligne de départ documentée est un problème commun dans l'évaluation des programmes de développement et elle met l'accent sur l'importance de conduire une évaluation ex-ante du programme. La première tâche pour une équipe de recherche est donc de reconstruire une base de départ par la revue et l'analyse de données historiques collectées par les agences nationales et internationales ainsi que la consultation d'acteurs ou groupes clés. Ensuite, elle devra développer des scénarios de base qui apparaissent au début du projet et les faire valider par des informateurs clés. Il faut noter que les données quantitatives et qualitatives sont toutes les deux importantes. Les premières permettront de mesurer les impacts actuels quand les secondes nous expliquent pourquoi et comment les impacts apparaissent. Un mélange de ces deux types de données est essentiel pour obtenir une image complète de ce qu'il se passe et pourquoi.

Troisièmement, il faut pouvoir démontrer les liens de causalité. En effet, la complexité de l'environnement des activités économiques et la multiplicité des facteurs peuvent affecter les résultats d'un programme, soit parce qu'ils ne sont pas prévisibles (guerres, catastrophes naturelles, etc.), soit parce qu'il est impossible d'attribuer précisément la cause du changement dans les comportements ou dans les performances économiques. Il existe plusieurs techniques qui permettent d'anticiper ces difficultés. L'analyse de la chaîne causale aide à identifier les liens de causes à effets significatifs entre les interventions et leurs éventuels impacts. De plus, l'évaluation du risque aide à identifier et à quantifier les impacts potentiels de menaces extérieures connues.

Quatrièmement, il faut considérer les problèmes institutionnels. Ils ont trait tout d'abord à la propriété du programme. Il doit être de la responsabilité du gouvernement, même si la consultation des acteurs concernés est indispensable pour comprendre les intérêts et les calendriers. Ensuite, il faut considérer la perte de mémoire institutionnelle, ce qui implique la mise en place d'un système de gestion de l'information qui suit l'histoire du programme du début à la fin

et diffuse les rapports du programme aux parties intéressées. Enfin, la fragmentation des connaissances se pose pour les programmes qui se composent d'une multiplicité d'éléments. Ce manque peut être réduit par un travail qui encourage la dissémination de l'information et de l'apprentissage. Il doit offrir une vue sur les problèmes transversaux et les liens entre les composantes du programmes.

Il est important d'avoir une attitude réaliste quant aux résultats à attendre d'une évaluation d'impact. Le premier objectif de la conduite de l'évaluation est de faciliter la réflexion et l'analyse. Elle ne peut donner des réponses complètes mais elle peut aider à développer une forte base de preuves à la disposition de la conception des politiques futures et de leur application.

LES NIVEAUX DE L'ÉVALUATION D'IMPACT DE PEE

L'évaluation d'un PEE peut s'effectuer à plusieurs niveaux comme le montre le schéma ci-dessous qui lie l'approche de l'évaluation d'impact au cadre logique du programme.

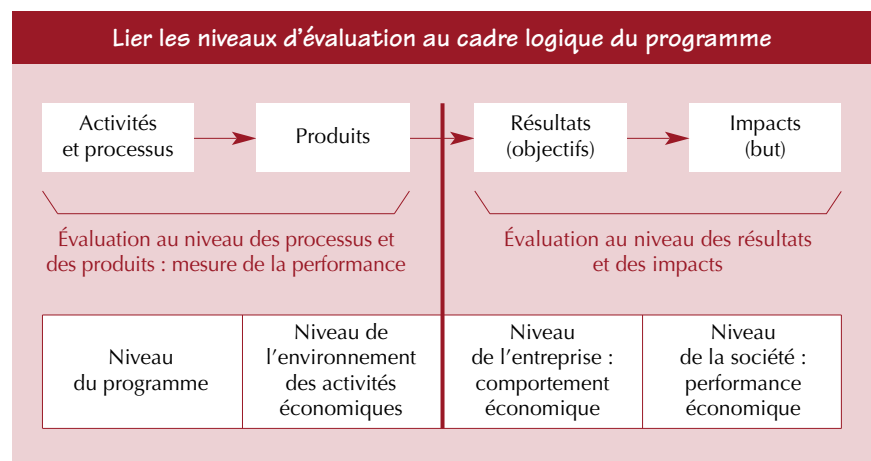
Si la majeure partie du travail d'évaluation tend à se situer au niveau des activités et des résultats du programme, ce qui consiste à répondre à la question « qui fait quoi et comment le faire », peu de travail se focalise sur l'évaluation au niveau des effets et des impacts. Or ce niveau d'analyse tente de répondre aux

questions « est-ce que les effets sur le secteur privé, sur la performance économique ou le développement durable sont le résultat du programme ? Existe-t-il des impacts inattendus ? ». Ce guide a pour objectif de faciliter la conduite des évaluations aux niveaux des effets et des impacts des programmes pour savoir si les buts et les objectifs de celui-ci ont été ou seront atteints.

LES ÉTAPES DANS L'ÉVALUATION DE L'IMPACT DES PROGRAMMES EE

Étape 1 : la projection

Il faut tout d'abord avoir une vue d'ensemble de l'environnement des activités économiques et du contexte économique du pays concerné. Ce travail nécessite de dresser une liste des domaines qui ont besoin d'être réformés avec une brève description et la raison de la sélection de ces domaines. Il faut définir les options et les priorités pour l'action au sein de cette liste, en prenant en compte quels domaines causent le plus de dommages sur l'environnement des activités économiques. Il faut ensuite faire une proposition qui déterminera sur quelles domaines se concentrer et quelles réformes peuvent être menées pour remédier aux dommages. Enfin, il faut obtenir un accord sur le domaine de l'environnement des activités économiques qui fera l'objet de toute l'attention.



Étape 2 : L'évaluation ex-ante

L'objectif est d'évaluer les impacts potentiels. La première partie de cette étape comprend quatre tâches.

La première tâche consiste en une revue de l'environnement législatif, politique et réglementaire. L'analyse détaillée doit être spécifiquement relative aux domaines sur lesquels on a choisi de se focaliser. Il faut décrire le contexte, le système et les processus de gouvernance par lesquels la politique est mise en place. Elle inclut des références aux associations professionnelles, organisations civiles concernées et leurs relations avec le gouvernement, notamment les mécanismes de dialogue. Il faut ensuite cartographier la grille d'analyse politique et légale et ses instruments. Le contenu de chaque politique devra être résumé pour connaître les institutions responsables de leur mise en œuvre et savoir si des processus de contrôle sont déjà en place.

La deuxième tâche est la revue du contexte et des conditions du pays. Elle doit fournir un résumé des politiques macro-économiques du pays en relation avec les domaines prioritaires choisis. Le produit de cette revue doit inclure des projections de croissance et des facteurs influents, une description du contexte social, une identification des problèmes environnementaux.

La troisième tâche consiste à consulter des acteurs concernés par le programme. Elle nécessite d'identifier et de définir les caractéristiques des acteurs clés, d'évaluer la manière dont ils sont affectés par les politiques et réglementations en cours ainsi que par le programme proposé. Elle doit permettre de comprendre les relations entre les acteurs, notamment les conflits réels et potentiels entre les intérêts et attentes de chacun ; et d'évaluer leurs capacités à participer au programme. La consultation est fondamentale pour la compréhension des impacts potentiels d'un changement dans l'environnement des activités économiques. Elle peut être la base de la construction d'une analyse des acteurs qui décrit quels types d'entreprises sont susceptibles d'être affectés (en fonction de sa taille, du secteur d'activité, sa localisation, etc.) mais aussi comment et pourquoi elles

sont affectées. Le résultat des consultations doit inclure une analyse des acteurs avec la constitution d'un groupe de gens ayant un intérêt pour le programme, une idée de leur influence sur celui-ci, et connaissant son importance pour leurs intérêts.

La dernière tâche prend la forme de l'évaluation du risque. En effet, les risques qui peuvent affecter l'efficacité du programme doivent être identifiés et évalués au regard de la manière dont ils influencent le programme, leur échelle ou leur gravité. Elle doit être accompagnée de considérations sur la manière d'adoucir ces risques et sur la manière dont les effets de la politique mise en place peut les surpasser.

La deuxième partie de cette étape va consister en quatre tâches distinctes.

L'analyse des données doit être suivie du développement d'une série d'options de politiques à mettre en œuvre. Leurs impacts sont évalués, dans un but de développement durable, par l'utilisation d'indicateurs. Cette évaluation s'accompagne d'une revue des risques spécifiques à chacun. Les entités, affectées directement ou indirectement par le programme, sont consultées.

Dans un deuxième temps, il faut sélectionner les indicateurs qui seront consultés au moment de la conception du projet et déterminés par les objectifs du programme. Les critères de sélection sont leur nombre limité et leur caractère mesurable. Ils doivent être équilibrés dans leur couverture des différents objectifs du programme et susceptibles d'apporter des preuves transparentes. À partir de ce choix, il faut considérer et peser leur portée. Les facteurs à prendre en compte pour les évaluer sont l'étendue des tensions économiques, sociales et environnementales dans les régions affectées, la direction des changements (leur nature, leur durée, leur magnitude et leur réversibilité) ; et enfin la capacité institutionnelle à mettre en place des mesures pour atténuer les impacts négatifs et renforcer les impacts positifs. Pour les indicateurs non quantifiables, il faut établir des normes et une échelle d'importance est nécessaire pour résumer la direction et l'importance de l'impact (par exemple : une échelle de cinq points : -1, -1, 0, +1, +2).

La troisième tâche consiste à mettre en lumière l'analyse de la chaîne causale. Elle doit être menée avant le commencement du programme pour identifier les liens de causes à effets et les résultats et impacts potentiels. Elle peut être aussi utilisée pour fournir une grille d'analyse afin de contrôler les résultats et les impacts durant et après le projet. Elle se concentre sur les liens significatifs qui doivent être ajustés au vue de leur portée. Pour dessiner les différents aspects, différents types d'outils sont utilisés : les méthodes analytiques, descriptives de modélisation, d'estimation statistique et l'opinion d'experts.

La dernière tâche s'attache au développement de scénarios. En effet, l'évaluation d'impacts potentiels doit être basée sur l'analyse de scénarios type. On considère deux scénarios : le scénario de base décrit la situation sans changement dans l'environnement des activités économiques et le scénario avec intervention décrit la situation après la mise en place du projet. La différence de situations donne l'estimation des impacts attendus.

Étape 3 : Le contrôle et l'évaluation courants

Un système de contrôle et d'évaluation courants doit être construit au début de la mise en place du programme pour assurer un retour sur les résultats et les impacts depuis son démarrage. Les données accumulées pourront contribuer à l'étape suivante de même qu'aux évaluations ex-ante et ex-post des autres domaines programmés.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour cette étape.

La première prévoit des groupes de discussions qui seront organisés à intervalles réguliers avec les membres des associations professionnelles et des réunions avec la communauté des activités économiques. Les panels d'impact sont une autre méthode. Elle consiste à construire un groupe dont les membres sont représentatifs du secteur ciblé par la réforme. Construit au début du programme, leurs membres doivent rester identiques et être consultés régulièrement (tous les six mois est la norme). Les études téléphoniques peuvent être utili-

sées. Elles consistent en une consultation d'un quota d'entreprises interviewées chaque semaine ou chaque mois. La composition du groupe sera renouvelée à chaque consultation mais choisie au hasard. Elle a pour but de voir comment ils ont été affectés par les changements dus au programme.

Enfin, la dernière méthode s'appuie sur des études sous forme de mini-questionnaires que les participants remplissent au point de livraison (comme un bureau d'enregistrement des entreprises).

En plus de cette étape, il peut être décidé de mener des évaluations à mi-parcours pour avoir des indications sur les tendances de l'impact et les progrès accomplis par rapport aux objectifs de départ.

Étape 4 : L'évaluation ex-post

Son but est d'évaluer les impacts actuels du projet. Elle consiste en une comparaison entre les scénarios.

La comparaison entre les impacts actuels et la situation de départ fournit une évaluation d'impact ex-post qui correspond à ce que le programme a actuellement réussi : ses résultats et ses impacts par rapport aux fonctions et aux objectifs initiaux du programme.

La comparaison des impacts actuels et du scénario avec intervention fournit une évaluation sur la manière dont le programme a été mis en place pour obtenir les meilleurs effets. Les impacts anticipés ont-ils été atteints ? et si ce n'est pas le cas, est-ce dû à des problèmes liés à la mise en place ou aux performances des programmes, ou bien à des facteurs externes ?

Cette comparaison fournit aussi un aperçu de la qualité de l'évaluation ex-ante. Les impacts ont-ils été sous ou surestimés ? Les contraintes sur les activités économiques ont-elles été bien évaluées ? Est-ce que les consultations et l'analyse des acteurs clés ont échoué à mettre en lumière ? Est-ce que l'évaluation du risque a été adéquate ?

Dans toutes les formes d'évaluation, il faut identifier les différences entre les impacts actuels et les prédictions ex-ante et leurs causes. Les remèdes proposés doivent servir à l'amélioration des pratiques de futures évaluations d'impact.

LES SOURCES DE DONNÉES ET LES MÉTHODES POUR LES COLLECTER

Les besoins en données dépendent de l'objectif du programme et des méthodes analytiques qui sont mises en place. Les données primaires viennent des rapports et d'autres documentations produites par les chargés du programme. Les données secondaires sont fournies par le gouvernement, les institutions multilatérales ou les instituts de recherche. L'utilisation de données existantes permet de maintenir des coûts bas pour cette tâche.

Il existe différentes méthodes de collecte qui sont globalement communes à tous les types d'évaluation d'impact. Les principales méthodes sont les suivantes : les études d'échantillon qui proposent des informations quantifiables ou dont le caractère qualitatif permet une analyse ; les entretiens avec des informateurs clés ; les études de cas ; les groupes de discussion ; mais aussi d'autres méthodes comme celles présentées dans l'étape 3 de l'évaluation ou leurs dérivés.

LA PRÉSENTATION ET LA DISSÉMINATION DES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉVALUATION

Le but des évaluations (ex-ante ou ex-post) est de fournir aux politiques, preuves à l'appui, les conséquences de la décision de mettre en place un programme ou une série de réformes spécifiques. Les enseignements d'une évaluation nécessitent d'être présentés sous la forme d'un résumé qui soit compréhensible des décideurs non spécialistes, des participants et des parties intéressées. Pour encourager la transparence et la participation de la société civile dans le processus de conception d'une politique, il est important que les enseignements soient diffusés à toutes les personnes qui ont pris part au processus de réformes.

Le tableau de la page suivante nous présente un exemple de format de présentation du résumé des impacts significatifs dans le cadre d'une réforme des lois sur la concurrence.

QUI DOIT MENER L'ÉVALUATION D'IMPACT D'UN PEE

Le problème est de savoir si l'évaluation doit être menée en interne ou s'il est préférable de faire appel à un consultant extérieur. Ce choix dépend de l'opinion des responsables du projet et des bailleurs. Le facteur de décision est la capacité à entreprendre efficacement l'évaluation, que l'approche utilisée soit transparente et objective et que les enseignements soient acceptés par les personnes concernées. Dans la plupart des cas, il est décidé d'utiliser un mélange des deux sources dans le but d'obtenir une perspective équilibrée.

Quelles sont les avantages et les inconvénients à utiliser les ressources en interne ou l'appel à un consultant extérieur ?

Une ressource interne présente l'avantage d'une meilleure connaissance du domaine soit parce qu'elle en est proche, soit parce qu'elle est immergée dedans par sa pratique opérationnelle. De plus, elle connaît les acteurs clés. Son travail sera moins coûteux vu qu'elle appartient déjà à la structure. Enfin, elle peut mettre en pratique les enseignements sur le terrain et assurer un apprentissage interne. Mais cette formule cumule certains inconvénients. En effet, l'analyse peut être biaisée, subjective ou trop étroite. Il risque d'y avoir des relations clientélistes. La démarche peut s'avérer coûteuse si le travail courant n'est plus assuré. Il existe un risque de mise de côté des enseignements dans le cas où ils porteraient atteinte à l'équipe qui doit mener l'évaluation. L'apprentissage interne ne prendra forme que si l'évaluateur peut l'influencer.

Le consultant extérieur présente l'avantage de fournir l'objectivité et un œil nouveau sur le projet. Il est plus facile de limiter l'analyse dans le temps du fait

du contrat. Il peut apporter à l'évaluation de nouvelles compétences, expériences et aussi des idées sur de meilleures pratiques. N'étant pas impliqué dans l'application du programme, il sera plus apte à parler aux parties conflictuelles. Enfin, il peut répondre aux problèmes

nécessitant des compétences spécifiques. Mais il peut avoir le désavantage de méconnaître la région concernée ou le contexte spécifique au programme. Il peut ne pas se soumettre aux contraintes de temps du contrat. Son expérience dans le domaine de l'évaluation n'est

pas pertinente au contexte du programme. Même s'il est de la région concernée, il sera plus coûteux du fait de coûts annexes importants (du type hôtel). Enfin, il peut être plus à l'écoute des personnes qui parlent le plus fort ou qui sont les plus accessibles.

Loi sur la concurrence : résumé des impacts significatifs

Indicateurs d'impact	Description de l'impact	Facteurs causals	Facteurs affectant la portée	Portée horizontale
Économique				
Performance macro-économique	Baisse des prix à la consommation.	Meilleure dissuasion à la cartélisation.	Autorité de la loi et renforcement effectif.	▲
Emploi	Augmentation de l'emploi dans les anciennes industries cartélisées.	Moins d'incitations à engager des pratiques anti-concurrentielles.		▲
Social				
Réduction de la pauvreté	Prix plus faibles pour les biens achetés par les pauvres.	Meilleure dissuasion à la cartélisation.	Indépendance des législateurs vis-à-vis de l'emprise de l'industrie.	△
Équité sociale	Réduction des coûts des achats publics auprès des cartels libère des fonds pour les dépenses sociales.	Moins de tentatives de manipulation.	Indépendance du processus politique vis-à-vis de la corruption et du lobbying.	△
Environnemental				
Stocks de ressource	Usage amélioré des ressources.	Efficacité des ressources produits.	Renforcement de la réglementation environnementale.	△▽
Qualité environnementale	Réduction de la pollution de l'air et de l'eau.	Augmentation des transports et de la production.		△▽
Gouvernance				
Meilleure gouvernance	Transparence contractuelle et baisse de la corruption.	Investigations légales sur les pratiques anti-concurrentielles.	Indépendance du pouvoir judiciaire.	△
Capacité institutionnelle	Mise en place d'une agence pour la concurrence.	Activités de régulation et d'investigation.	Ressources et indépendance.	△

Symboles utilisés pour montrer la portée de l'impact

vide	L'impact a été évalué comme non significatif comparé à la situation de départ
△	Impact positif significatif faible
▽	Impact négatif significatif faible
▲	Impact positif significatif fort
▼	Impact négatif significatif fort
△▽	Impacts positifs ou négatifs en fonction du contexte (peut être faible ou fort)
?	Effets incertains

Présentation détaillée du site Povertytools.org

Adresse du site :

<http://www.povertytools.org/index.html>

L'évaluation de l'impact des projets de développement destinés aux MPE est un terrain d'expérimentation récent qui s'explique par la relative jeunesse de la discipline dans la sphère du développement. Ce site vise à fournir des éléments théoriques et pratiques pour faire avancer la recherche d'outils pour mesurer le niveau de pauvreté des bénéficiaires de programmes de développement des MPE dans une région ou un pays. Ce travail est une étape indispensable pour mener une évaluation d'impact sur la pauvreté d'un programme et s'assurer que ces programmes profitent aux plus pauvres.

La création du site Poverty Tools est le fruit de la collaboration du centre IRIS de l'Université du Maryland, de la division pour le développement de la petite entreprise de l'USAID et de sa composante pour le développement d'un environnement des affaires favorable (AMAP¹). Cette démarche a été impulsée par le congrès américain lors du vote d'une loi en 2000². Elle impliquait que 50 % des fonds de l'USAID pour la micro-entreprise bénéficient aux plus pauvres. Cette loi amendée en 2003 définissait les plus pauvres comme les personnes vivant avec moins d'un dollar par jour ou qui sont parmi les ménages situés à moins de la moitié du seuil de pauvreté national. L'absence d'outils peu coûteux pour l'évaluation de la pauvreté rend cette obligation difficile à remplir pour l'USAID. De plus, cette loi demande à l'USAID de développer et certifier au moins deux outils pour l'évaluation du niveau de pauvreté des bénéficiaires des fonds de l'USAID.

Ce site nous propose de suivre l'évolution de ces travaux de recherches et leurs résultats.

Le texte suivra, dans sa structure, les différentes rubriques du site et fera une synthèse des éléments pratiques et d'information qui peuvent être trouvés dans chacune des rubriques.

¹ The Accelerated Microenterprise Advancement Project.

² The Microenterprise for Self-Reliance Act.

RUBRIQUE 1: LES DOCUMENTS À LA DISPOSITION DES PRATICIENS

Cette rubrique offre une série de documents conceptuels et pratiques destinés aux praticiens du secteur. Ils reflètent à la fois le travail de recherche théorique en amont et le travail sur le terrain qui en a découlé.

Le premier texte est [une revue des outils d'évaluation de la pauvreté](#). Le challenge consiste à développer un outil qui soit à la fois pratique et rentable. Les méthodes certifiées par l'USAID doivent être objectives, quantitatives et peu coûteuses. Le texte se divise ensuite en trois parties.

La première partie de ce texte nous offre une revue des références potentielles pour la conception, le test et la certification des outils d'évaluation sur la pauvreté.

Pour l'évaluation de la pauvreté, les pratiques internationales standards ont établi deux approches principales qui utilisent des données sur les revenus et les dépenses et définissent la pauvreté en termes de niveau de revenu domestique ou individuel, principalement en termes monétaires : LSMS (the Living Standard Measurement Survey) et SDA (the Social Dimensions of Adjustment).

La deuxième partie nous présente une typologie des outils existants.

Dans une troisième partie, le texte nous propose les avantages et les inconvénients des outils sélectionnés.

Un second texte nous propose une réflexion sur **les problèmes liés aux différences de genres dans la mesure de la pauvreté et du développement**. Dans son introduction, Linda Mayoux nous explique pourquoi cette problématique est fondamentale. Elle développe quatre challenges pour la conception d'outils de mesure de la pauvreté qui prennent en considération le genre :

- les relations dans le ménage et l'inégalité des genres ;
- la quantification des productions et services non marchands ;
- le biais du genre pour les répondants ;
- le biais du genre pour l'analyste.

En conclusion, l'auteur propose des axes de discussions pour aller plus loin dans le projet d'USAID d'évaluation de la pauvreté.

Le troisième ouvrage est **le rapport d'un groupe de travail sur les critères de certification** des outils. Les objectifs de ce groupe de travail sont au nombre de quatre : rassembler pour les praticiens les éléments sur les critères que l'USAID utilisera pour certifier les outils de mesure de la pauvreté ; assurer qu'un large panel d'opinions sur la question est collecté et présenté à l'USAID ; encourager la participation des plus pauvres aux actions soutenues par l'USAID ; renforcer le travail d'équipe parmi les participants.

Les participants, répartis en petits groupes, ont eu pour tâche d'identifier et hiérarchiser les problèmes principaux, de discuter les challenges à l'utilisation de ces critères et de recommander des solutions, d'examiner les divers domaines d'applications (rural/urbain, géographique, etc.) et les différentes voies pour trouver des solutions.

Les critères qui ont été étudiés sont répartis selon quatre catégories : leur coût en temps et en moyens financiers, leur facilité d'usage, leur précision et leur utilité au-delà de leur conformité.

De ces discussions ont émergé des recommandations pour sept critères d'évaluation des outils :

- prévoir avec précision la pauvreté ;
- minimiser le risque de fausses déclarations et de manipulations ;

- simple et facile d'utilisation ;
- coût minimal en ressources humaines ;
- facilité de collecte et d'analyse des données ;
- coût limité pour le client ;
- applicable à une grande diversité de situation.

Le quatrième document, disponible dans cette rubrique, est **une note technique sur l'évaluation et l'amélioration de la précision des outils**. Il nous montre le caractère évolutif du site en fonction des leçons retenues des études précédentes. En effet, avec les résultats des différents tests de prévision effectués sur certains pays (qui seront décrits plus tard), des problèmes ont émergé auxquels les membres d'IRIS ont tenté de répondre.

Cette note technique explique l'évolution de la pensée de l'équipe de recherche sur les moyens les plus appropriés pour mesurer la pauvreté avec précision. Il nous présente aussi les différentes techniques économétriques qui ont permis d'améliorer la précision des indicateurs.

Le site nous propose ensuite **les résultats des études de précision** réalisées auprès de quatre pays : le Bangladesh, le Pérou, l'Ouganda et le Kazakhstan. Pour chacun de ces pays, les auteurs nous présentent tout d'abord, en introduction, une présentation des moyens à la disposition de l'étude, le choix de l'échantillon sur lequel va se baser l'étude.

Ces études sont complétées par des notes de terrain des consultants d'IRIS en charge des tests de précision, un document qui synthétise les résultats de ces quatre études ainsi que huit autres pays. En partant de ces études, le site établit une liste des indicateurs les plus performants.

Enfin, il met à notre disposition un bref rapport sur **les implications pratiques** auxquelles ont fait face les praticiens.

RUBRIQUE 2 : TESTS DE TERRAIN

Comme nous l'avons vu dans les documents disponibles sur le site, il existe une série de tests qui ont été effectués dans quatre pays différents. Cette rubrique est composée de quatre parties :

les tests de précision, les rapports des tests de précisions, le rôle des praticiens, et enfin les tests de praticabilité.

La première phase consiste à opérer des tests de précision. Les pays testés ont été choisis en fonction d'une multitude de critères comme l'intensité des activités des micro-entreprises, le montant des fonds apportés par l'USAID, ou encore l'existence de données sur les dépenses. Dans chacun des tests, l'équipe a choisi un échantillon représentatif de clients et de non-clients (de milieu rural et urbain) qu'il a soumis à une étude qui s'appuie sur un large panel d'indicateurs potentiels. Quinze jours plus tard, les évaluateurs reviennent pour réaliser une présentation sous forme de tableau des différents niveaux de pauvreté grâce à une étude basée sur les dépenses. L'équipe d'évaluation souligne l'importance de choisir un environnement contrôlé. Les exigences se situent dans le choix des firmes étudiées, la conception et la sélection des échantillons, la formation des intervenants, les règles et les horaires de travail pour l'équipe et le système de saisie des données.

Ces tests permettent à l'USAID et IRIS de déterminer la précision des indicateurs pour prévoir les niveaux de pauvreté, leur stabilité et leur consistance en fonction des pays.

La deuxième partie de cette rubrique consiste en une présentation des résultats des tests, des études réalisées ou notes de terrain que nous avons déjà cités dans la partie Documents à disposition des praticiens.

La troisième partie de la rubrique nous décrit le rôle des praticiens. La question afférente est de savoir comment les praticiens locaux et la communauté de la micro-entreprise dans son ensemble peuvent intervenir dans le processus de test. Même si il est préférable de l'impliquer, le groupe nous décrit les réserves à cette implication aux différents stades du test.

La quatrième partie décrit la deuxième phase des tests qui consiste à mettre en place des tests de praticabilité. Les praticiens des micro-entreprises locales appliqueront une liste réduite d'outils pour fournir de l'information au sujet d'une variété de critères, spécialement leur coût (temps, argent, infrastructures, etc.) et les problèmes liés au processus et à son

application. IRIS utilise une série de facteurs pour l'évaluation de la praticabilité des outils. Cette phase va se diviser en deux étapes. Dans un premier temps, les organisations pour le développement de la micro-entreprise doivent faire parvenir une candidature montrant leur intérêt pour la participation à ces tests et leurs capacités à le faire. Une liste réduite sera retenue. Dans un deuxième temps, les organisations choisies doivent fournir une proposition complète et un budget. Les participants seront accompagnés dans l'opération par le biais de formations et de visites sur le terrain des membres d'IRIS.

RUBRIQUES 3 ET 4 : LES ÉVÉNEMENTS ET ACTUALISATION

Une rubrique Actualisation met à la disposition des lecteurs des brèves qui concernent, à la fois, les nouveautés disponibles sur le site et les événements à venir auxquels les membres de l'équipe participent. Elle permet de suivre mois après mois l'évolution du travail de recherche des équipes responsables du projet.

Une rubrique Événements propose les conclusions de groupes de travail qui ont été présentées à différentes périodes, au cours de réunions ou de présentations lors de conférences. Elle retrace les événements clés qui ont permis aux équipes de présenter leurs résultats. Elle propose une revue des différentes problématiques évoquées.

RUBRIQUES 5 : GROUPE DE DISCUSSIONS

Le site propose des débats interactifs sur des questions clés relatives à la problématique. Pour chacune des questions, un modérateur propose une synthèse des contributions reçues. Les questions développées sont au nombre de six : les cinq premières discussions sont closes

(même s'il est toujours possible de leur faire parvenir un commentaire) et la sixième est active.

► Quels aspects dans la conception des outils pourraient faciliter leur application par les praticiens dans le domaine du développement des services d'appui à l'entreprise ? Comment les différents clients ciblés pourraient affecter la sélection de l'outil ?

► Existe-t-il des méthodes testées pour la mesure de la pauvreté au niveau intradomestique, particulièrement en termes de différentiels d'impact sur les femmes et les enfants ?

► Suite au message d'un lecteur (Don Sillers) intitulé « Les 50 % les plus pauvres : les challenges méthodologiques »³, le site a choisi de placer dans cette liste les questions suivantes : l'approche générale décrite par ce lecteur dans le calcul de la ligne médiane de pauvreté correspond-elle aux approches des membres de la communauté pour la micro-entreprise ? Existe-t-il un moyen plus facile et moins cher ou plus général d'identifier les 50 % les plus pauvres ? Quelle approche devrait être utilisée dans des pays où les données des études domestiques sont périmées ?

► Le site met en avant la question de l'utilisation d'indicateurs subjectifs ou invérifiables. Ils se présente sous la forme de questions dont la véracité des réponses n'est pas vérifiable ou dont les réponses peuvent être affectées par des aspects extérieurs (comme l'accès à un microcrédit). Des questions comme quel serait le salaire minimum que vous accepteriez pour huit heures de travail la semaine prochaine ou encore les dépenses d'un ménage en habillement sont-elles en dessous, comparables ou au-dessus de ces besoins, peuvent générer un biais.

Les questions qui en découlent pour la liste de discussion sont : comment les autres praticiens et les chercheurs répondent-ils à ce problème ? Quelle est votre expérience dans l'utilisation de questions subjectives dans un contexte de crédit, d'attribution de coupons ou de transfert ? Comment vous êtes-vous

³ Il suggère d'utiliser l'information disponible du bureau national statistique du pays concerné pour estimer la forme de la courbe de distribution des revenus afin d'en déduire la ligne médiane de pauvreté.

assurés que les résultats n'étaient pas biaisés et la précision maintenue quand les questions s'inscrivent dans de telles situations ? Quelles sont vos suggestions pour l'USAID et IRIS pour répondre à ces problèmes dans le contexte de développement d'outils pour l'évaluation de la pauvreté ?

► Face aux problèmes de genre évoqués par Linda Mayoux, le site sollicite les contributions des lecteurs. Elles peuvent être des suggestions sur les voies possibles pour dépasser le problème ou sur d'autres questions qui émergent de cette problématique. Elle peuvent prendre la forme d'un partage des inquiétudes et des expériences sur la question. Le résultat des contributions permettra à l'organisme de créer un guide pour interviewer, à la fois des hommes et des femmes, et sur l'analyse des données, aussi convivial que possible tout en maximisant la précision de l'évaluation. Ce guide permettra de minimiser le biais propre au genre dans les études.

► Les études réalisées par les praticiens du site visent à déterminer le vrai niveau de pauvreté de chacun. Ils font face à deux écueils. D'une part, les données de dépenses présentées sous forme de tableaux contiennent un certain nombre d'erreurs de mesure. Il en résulte des erreurs dans la classification d'un ménage. Par exemple, la mesure des dépenses journalières d'un ménage un penny au-dessus de la ligne de pauvreté sera considéré comme « pas très pauvre » quand, dans le même temps, on considère un ménage dont les dépenses journalières d'un penny en dessous de la ligne de pauvreté comme très pauvre. Cette différence de deux pennys dans les dépenses journalières de ces ménages est bien plus faible que la marge d'erreur dans la classification des ménages. D'autre part, dans la plupart des pays, il est clair qu'on comptabilise moins de personnes très pauvres que de personnes pauvres. De ce fait, chaque modèle tendra plus à déclasser les plus pauvres comme pauvres plutôt que de déclasser les pauvres de plus pauvres. Après cette introduction, le site propose en téléchargement une description détaillée des inquiétudes techniques et des solutions proposées disponibles. Le site fait un appel à partager les réactions de chacun jusqu'au 30 novembre.

RUBRIQUES 6 : QUESTIONS/RÉPONSES

Le site propose dans une dernière rubrique d'apporter une réponse aux questions récurrentes adressées aux membres d'IRIS et de l'USAID sur le projet d'évaluation de la pauvreté. Elles font l'objet d'une réponse courte et précise avec des liens actifs vers des textes pour approfondir la question. Ces questions sont rassemblées autour de quatre grands thèmes.

Le premier a trait au contexte propre aux questions soulevées par la problématique d'évaluation de la pauvreté. Il se compose de questions d'ordre général sur les concepts liés à l'évaluation de la pauvreté, sur les membres de l'équipe

d'IRIS, des exigences imposées par l'amendement sur les micro-entreprises voté par le sénat américain.

On retrouve des questions comme : quelle est la différence entre pauvreté absolue et relative ? Comment les nouvelles exigences affectent les projets ou les organisations qui promeuvent les services non financiers à l'entreprise ? Pourquoi les mesures s'effectuent-elles au niveau domestique plutôt qu'individuel alors que la plupart des projets ciblent l'individu ?

Le deuxième thème porte sur la question des tests. Il nous offre une description de concepts récurrents aux études qui peuvent apparaître flous pour certains lecteurs. Il nous décrit aussi l'approche développée par l'équipe d'IRIS. D'autres questions nous permettent d'en savoir plus sur la manière de mesurer la précision et de l'améliorer, ou encore

sur le rôle que peuvent jouer les praticiens dans le test des outils.

Le troisième thème développé dans cette rubrique de questions/réponses concerne la certification. Les questions les plus récurrentes sont de savoir si l'USAID ne va certifier que deux outils, si les organisations qui ont développé des outils d'évaluation vont devoir se soumettre à ces outils certifiés.

Le quatrième thème se concentre sur les questions liées à l'application et au contrôle des exigences. Il apparaît que les questions qui reviennent portent sur la date de démarrage de l'utilisation de ces outils par l'USAID, sur la conditionnalité de l'aide de l'USAID si moins de 50 % des cibles sont à classer dans les plus pauvres ou encore si l'application de ces outils n'est valable que pour les nouveaux clients à partir de la date de mise en place de ces outils.

Pour en savoir plus

Cette rubrique fournit des références de la littérature additionnelle concernant les sujets traités dans ce numéro. Elle est composée de documents téléchargeables et de sites internet.

LA PROBLÉMATIQUE DE FILIÈRE

La série de références que nous vous proposons fournit un éclairage sur la problématique de filière en présentant des concepts sur le fonctionnement des filières, leurs modes de gouvernance mais aussi des outils sur leur analyse. Une attention particulière est donnée aux opportunités et aux menaces pour les PME des pays en développement à intégrer les filières de production et de commercialisation ainsi que les expériences et les leçons de programmes réussis.

Littérature additionnelle

- **How Do We Define Value Chains and Production Networks.** Timothy J. Sturgeon, 2000. <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/vcdefine.pdf>
- **Value Chain Analysis Presentation.** AFE, Lusby-Panlibuton, octobre 2004. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/388/SEEP%20AGM%202004%20value%20chain%20presentation.pdf>
- **A Handbook for Value Chain Research.** Raphael Kaplinsky et Mike Morris (2000). <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>
- **Linkages, value chains and outward investment : Internationalization patterns of developing countries' SME.** Février 2005, UNCTAD. http://www.unctad.org/en/docs/c3d69_en.pdf

Cycles de discussion

La coopération suisse (DDC) propose un cycle de discussion sur le thème **Value Chains Research Development**. Les cy-

cles 4 et 5 portent respectivement sur « les filières et la réduction de la pauvreté » et « les services dans et pour la filière » sont déjà parus et de nouveaux thèmes sont en cours de discussion.

Les discussions et leur synthèse sont disponibles sur : <http://www.sdc-valuechains.ch/index.php?navID=153&userhash=45756&IID=2>

Usaid propose une série de séminaires sur la problématique « **Linking Small Firms to Competitive Strategies** ». Usaid propose notamment une présentation de Lara Goldmark, Senior Development Specialist at Development Alternatives Inc (DAI) sur le thème « Trade, Micro and Small Enterprises, and Global Value Chains ». La liste des séminaires et les présentations sont disponibles sur : http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=8583_201&ID2=DO_TOPIC

LA PROBLÉMATIQUE D'ÉVALUATION D'IMPACT

Les ressources sur le sujet sont larges et variées. Nous vous proposons quelques références et des sites références sur la question.

Littérature additionnelle

- **Framework for evaluating the impact of small enterprise initiatives.** Oldsman and Hallberg, 2002. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/403/AI-EO-KH.pdf>
- **Impact Assessment and BDS Market Development: Is a Common Approach**

approach and are common indicators Possible? Downing et al, 2003. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/405/Downingetal.pdf>

► **Recommended Performance Assessment for USAID/Kenya Subsector Development.** Don Snodgrass and Jennefer Sebstad, 2003. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/269/Performance%20Monitoring%20USAID%20Kenya%202003.pdf>

► **Impact Evaluations When Time and Money are Limited - American Evaluation Association (AEA) Professional Development Workshop.** Michael Bam-berger, 2002. <http://www.enterprise-impact.org.uk/pdf/IEWhenTimeandMoney.pdf>

Sites internet

Le programme d'apprentissage des praticiens du réseau SEEP pour l'évaluation d'impact a compilé deux années de travail sous forme d'une série de publications sur la manière de conduire une évaluation d'impact.

Retrouvez ces documents sur : http://www.seepnetwork.org/section/programs_workinggroups/bds/bds_guide/_about_bds/selecting_services/seep_plp_bds_market_assessment/

De plus, le site EDIAIS (Enterprise Development Impact Assessment Information Service), produit de l'agence de coopé-

ration anglaise DFID, propose un ensemble de documents, focalisés sur l'évaluation d'impact. On y trouve des outils, des méthodes et de nombreux cas pratiques sur la question. Il passe aussi en revue l'actualité du secteur et s'enrichit régulièrement de nouveautés. Il dispose enfin d'une lettre d'information pour se tenir informer des dernières évolutions du secteur.

Vous trouverez toutes ces informations sur : <http://www.enterprise-impact.org.uk/>