

Juin
2006

NUMÉRO 11

Les BDS (Business Development Services)

L'actualité des services aux entreprises



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES - DGCID

Bonjour,

Ce premier numéro de l'année 2006 inaugure une formule un peu différente, que vous avez pu découvrir au cours de ces six premiers mois. Pour répondre aux besoins d'information de ses lecteurs, la revue a décidé de privilégier davantage l'actualité. Cette évolution se traduit par le choix de textes parmi les publications les plus récentes et la création d'un bulletin d'actualités mensuel baptisé BDS-Les Brèves.

Ce numéro multithématique vous fera découvrir les textes les plus récents sur quelques sujets phares et expériences concrètes des services aux petites entreprises dans les pays en développement. Des tendances en matière de développement du secteur privé au rôle du facilitateur, en passant par l'évolution de l'industrie agroalimentaire mondiale et ses répercussions sur les filières internationales, les différents textes de réflexion proposés permettent d'appréhender les dernières évolutions et les débats actuels dans ce domaine du développement en mutation. La plus grande partie de la littérature actuelle met l'accent sur le nouveau paradigme axé sur le développement des marchés. Le secteur privé, et en particulier les petites entreprises, sont devenus des cibles incontournables, non dans le cadre d'in-

terventions en appui direct, mais comme bénéficiaires de projets visant à développer les marchés et promouvoir l'environnement des affaires. Beaucoup de documents sont consacrés aux évolutions des filières alimentaires mondiales, les changements intervenus dans la nature des marchés et du commerce liés à ces produits au cours des dernières années ayant créé de nouveaux défis.

La réflexion étant essentiellement nourrie par l'expérience, la revue continue de donner aux présentations et évaluations de projets la place qui leur revient. Plusieurs études de cas proposent ainsi une illustration des pratiques de terrain : l'évaluation du projet de chèques-formation de la Banque mondiale au Kenya, l'action de AFE-Mali dans la promotion des SAE en faveur des producteurs de karité au Mali et l'initiative de promotion de l'environnement des affaires de la GTZ au Ghana, au Laos et au Brésil.

Enfin retrouvez les actualités et informations utiles les plus intéressantes des bulletins de Brèves à la fin de ce numéro !

L'équipe de la revue

Sommaire

● Idées, concepts et politiques

► « Filières agroalimentaires mondiales et développement », GTZ, 2005 p. 5 à 10

► « Le rôle du facilitateur : une approche systémique », Jones L., Shaikh P., The SEEP Network, 2005 p. 11 à 14

► « La nouvelle génération des programmes de développement du secteur privé : comment concilier croissance économique et réduction de la pauvreté ? », J. Downing, D. Snodgrass, Z. Northrip, G. Woller, USAID/DAI, 2006 p. 15 à 19

► « Apprendre et travailler décemment. De nouvelles orientations dans la formation professionnelle et l'éducation », L. Mayoux, 2006 p. 20 à 25

► « Comprendre les facteurs de la croissance des micro et petites entreprises », S. Nichter, L. Goldmark, USAID, 2005 p. 26 à 29

► « Organisation des PME au sein des chambres de commerce et associations d'entreprises : l'approche « nucléique » », Müller-Glodde R. et Lehmann S., GTZ, 2006 p. 30 à 33

● Études de cas

► « Évaluation du projet de chèques-formation de la Banque mondiale au Kenya », Hallberg K., 2005 p. 34 à 37

► « Promouvoir les services aux entreprises en faveur des producteurs de karité au Mali : le cas de AFE-Mali », Derks E., IGP-BDS Learning Network, The SEEP Network, 2005 p. 38 à 41

► « Promotion de l'environnement des affaires et du climat d'investissement : l'expérience de la GTZ », Kurz S., Fröde A., GTZ, 2005 p. 42 à 44

● Informations utiles p. 45 à 51

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) et de la DDC¹ à destination des opérateurs, des praticiens et des partenaires au dévelop-

pement. 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.

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.

¹ La DGCID et la DDC ont 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 Karin Barlet (coordination et synthèse), Alicia Tsitsikalidis et Hélène Gay (PAO).

Glossaire : quelques termes utiles pour faciliter la lecture

> **Chèques formation** (en anglais « vouchers ») : Instrument reposant sur l'émission de coupons partiellement subventionnés permettant d'acheter des services de formation ou éventuellement de conseil auprès d'une série de prestataires agréés. Dans ce cadre, l'utilisateur du chèque choisit librement le prestataire auquel il souhaite avoir recours (BDS n° 2).

> **Facilitateur** (en anglais « facilitator ») : Il s'agit d'une notion clé. Le « facilitateur » est celui qui appuie les prestataires de services en renforçant leurs compétences, en développant de nouvelles formes de services ou encore en mettant en place des dispositifs stimulant la demande des entreprises. Il ne délivre donc pas directement lui-même des services aux entreprises (BDS n° 1).

> **Chambre de commerce** (en anglais « business chamber ») : Organismes chargés de représenter les intérêts des entreprises commerciales, industrielles et de service d'une zone géographique et de leur apporter certains services. Il existe dans de nombreux pays des organismes ayant des dénominations ou des missions similaires. Dans certains cas ce sont, comme en France, des organismes publics. Ce sont également, dans de nombreux pays, des associations de droit privé. Dans ce dernier cas, l'adhésion est volontaire et non obligatoire.

> **Environnement des affaires** (en anglais « business environment ») : Intègre l'ensemble des éléments externes à une entreprise :

- > politiques et stratégies macro-économiques (pour promouvoir la concurrence, la privatisation des entreprises publiques et la libéralisation des marchés domestiques) ;
- > gouvernance et réglementation (qualité des lois et des règlements et leur adaptation aux besoins : lois sur l'emploi, sur les brevets, les contrats, la propriété, etc.) ;
- > cadre et capacité organisationnelle (matrice nationale des organisations économiques, sociales et culturelles qui affectent la promotion, la représentation et la coordination des petites entreprises et leur capacité à s'acquitter des fonctions qu'on attend d'elles) ;
- > accès aux infrastructures et aux services financiers ainsi que leur coût ;
- > conditions et services sociaux (systèmes de santé, d'éducation de base, de formation professionnelle et aussi systèmes de sécurité sociale, publics ou privés effectifs) ;
- > influences culturelles et attitude vis-à-vis de l'entreprise ;
- > services d'appui (BDS n° 9).

Shaping value chains for development: global value chains in agribusiness, GTZ, 2005

Filières agroalimentaires mondiales et développement

L'un des principaux défis de l'aide internationale est de réduire la pauvreté dans les zones rurales des pays en développement, en encourageant l'augmentation de la production et l'exportation de produits agricoles. Cependant, les changements intervenus dans la nature des marchés et du commerce liés à ces produits au cours des dernières années ont créé de nouveaux défis. Ceux-ci procèdent de la modification des marchés et de la concurrence – montée en puissance des gros acheteurs dans les filières alimentaires mondiales et concentration croissante des acteurs à différents points de la filière – mais aussi de l'importance croissante des normes publiques et privées imposées dans le cadre de la réglementation du commerce.

Cette étude analyse les défis nés de ces changements du point de vue des filières internationales, examinant leurs implications pour les politiques aux niveaux micro, méso et macro. Le concept de filière internationale met particulièrement l'accent sur la coordination des différents acteurs le long de la chaîne d'activités de production, transformation et distribution des produits. Ce document se divise en quatre parties : la première traite des principales tendances actuelles des marchés agricoles, la deuxième explicite ces tendances par le prisme de l'analyse de filière, la troisième examine les implications pour les programmes d'intervention et la dernière présente les apports de l'analyse de filière pour la formulation de politiques dans le domaine des normes, de la propriété intellectuelle et de la concurrence.

TENDANCES RÉCENTES DE L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE MONDIALE

Les tendances de l'industrie agroalimentaire mondiale sont complexes et plurielles. Quelles ont été les évolutions

récentes et quel est leur impact sur les systèmes de production dans les pays en développement ?

La montée en puissance des grandes chaînes de distribution au détail

Ces dernières années ont vu croître l'importance de la grande distribution dans l'économie mondiale. La part de marché des géants de l'alimentation, notamment européens, a fortement augmenté en quelques années, sous le double effet de la concentration et de l'internationalisation croissante des plus grandes chaînes de distribution. Le rôle d'entreprises leader qu'elles jouent désormais au sein des filières n'est pas sans conséquence.

L'importance croissante des chaînes de supermarché dans la distribution des produits frais et transformés a conduit à une réorganisation substantielle des systèmes d'approvisionnement agroalimentaires. L'un des principaux effets s'est fait sentir sur la relation entre les détaillants et les transformateurs/producteurs de produits alimentaires. Là où traditionnellement les seconds maîtrisaient la distribution en développant des marques et

Accédez au texte original :

http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=4&1&p_lang=en&p_phase_type_id=6

en ayant recours à un réseau de grossistes et de détaillants pour vendre et distribuer les biens aux consommateurs, ce sont maintenant les détaillants qui dominent la chaîne d'approvisionnement et se sont emparés du pouvoir autrefois détenu par les producteurs. Abandonnant leur rôle de simples revendeurs de biens produits par d'autres, les gros acheteurs vont désormais chercher les fournisseurs en mesure de leur vendre les produits qu'ils veulent pour leurs clients.

L'un des indicateurs de ce nouveau rôle dominant est l'augmentation des marques développées par les grandes chaînes de distribution au détail. Les grandes chaînes ont désormais leurs propres marques, ce qui crée de nouveaux défis pour les producteurs.

L'impact de cette tendance se fait particulièrement sentir dans le **domaine des produits frais**. À partir des années 90, les chaînes de supermarché ont commencé à vouloir suivre et contrôler la qualité, la fraîcheur, la traçabilité et la sécurité des produits. De plus en plus, elles ont imposé des spécifications sur la façon dont les produits devaient être cultivés, récoltés, transportés, transformés et stockés. Pour faire appliquer ces spécifications, les grands distributeurs ont choisi de travailler avec un nombre réduit d'importateurs et de fournisseurs, favorisant ainsi des relations à plus long terme au sein de la filière, mais augmentant dans le même temps sensiblement la dépendance des fournisseurs à ces gros acheteurs.

Ces évolutions peuvent menacer d'exclusion les fournisseurs incapables de répondre à ces nouvelles exigences. Mais pour ceux qui sont en mesure d'y répondre, elles augmentent les possibilités d'accroître la valeur ajoutée de leurs produits et de démarquer leur offre de celles de leurs concurrents.

Outre les produits frais, cette nouvelle tendance a également un impact dans le domaine **des produits « de niche »**. De plus en plus de consommateurs fondent leur choix sur des préoccupations sociales ou environnementales. Cela implique que la différenciation des produits, sur la base de certifications bio, de garanties éthiques ou de préservation de l'environnement, devient une stratégie à la fois pour les détaillants, les producteurs et les intermédiaires.

Les études sur la montée en puissance des grandes chaînes de supermarché montrent en outre que celles-ci augmentent leur **pénétration dans les pays en développement**. Les implications de cette implantation sont très significatives. Lorsque les supermarchés des pays développés s'approvisionnent dans les pays en développement, cela conduit généralement à l'exclusion des petits agriculteurs auxquels sont préférées les grosses exploitations. Il s'agit alors pour les interventions de développement d'appuyer les efforts des petits agriculteurs sur le marché domestique ou sur les segments les moins demandés du marché de l'export. Mais si les supermarchés recréent des schémas d'approvisionnement similaires sur les marchés domestiques des PED, alors les perspectives des petits agriculteurs sont bien moins ouvertes. Les interventions ciblant les petits agriculteurs devront dans ce cas nécessairement avoir pour objectif d'aider ces derniers à répondre aux exigences des grandes chaînes de distribution, qu'elles soient implantées sur le territoire national ou à l'étranger.

Toutefois, d'après certaines sources, la pénétration des chaînes de supermarché dans les circuits de distribution des pays en développement ne serait pas aussi importante qu'il y paraît, en particulier en ce qui concerne les produits frais. Pour ces produits, les canaux de distribution traditionnels demeurent importants. Cela suggère qu'il faut maintenir une vision large des opportunités qui se présentent aux petits agriculteurs dans les pays en développement. Par exemple, il se pourrait qu'ils aient beaucoup à gagner à se concentrer sur l'efficacité de la distribution des produits traditionnels et du fonctionnement de canaux marketing bien établis.

Les phénomènes de concentration dans l'industrie alimentaire mondiale

La concentration dans la distribution au détail n'est qu'une petite partie du processus plus large de concentration dans de multiples champs de l'industrie alimentaire mondiale. La concentration croissante est claire chez les entreprises de fast-food, les fournisseurs d'intrants

et les entreprises de fabrication et de transformation. La filière compte désormais moins d'entreprises aux différents points de la chaîne et ces entreprises tendent à recourir à moins de fournisseurs.

Les conséquences de la concentration des fast food sur l'industrie agroalimentaire s'observent maintenant au-delà des frontières des États-Unis, à mesure que les chaînes de fast-food s'internationalisent. Là où elles s'implantent, elles imposent leur stratégie d'approvisionnement, poussant les systèmes de production agricoles locaux à se transformer en gros producteurs utilisant des méthodes de culture à plus forte intensité de technologie et des usines de transformation alimentaire plus grandes et plus centralisées.

Les fournisseurs d'intrants ont souvent été négligés dans l'analyse de la transformation des systèmes agroalimentaires. Cependant, d'importants changements sont intervenus. En particulier, avec l'introduction croissante de paquets techniques, les agriculteurs deviennent dépendants des fournisseurs. Leurs connaissances des pratiques de production proviennent souvent des fournisseurs, qui leur vendent des packages complets liés aux produits (matériels, informations techniques, etc.).

La concentration dans le domaine des semences a aussi été largement documentée. La transformation des technologies de production peut accroître la coordination verticale si les fournisseurs d'intrants imposent des changements technologiques à de multiples points de la filière.

L'impact sur les producteurs et exportateurs des PED de la concentration croissante à différents points de la filière se traduit à trois niveaux. D'abord, la concentration dans le domaine de la fabrication et de la transformation a un impact significatif sur les conditions d'exportation des producteurs et exportateurs dans les pays en développement. Les fournisseurs des marchés d'exportation doivent satisfaire aux mêmes exigences que les producteurs nord-américains.

Ensuite, les transformateurs/fabricants mondiaux imposent des évolutions qui touchent directement les petits producteurs. Par exemple au Brésil, l'obligation de réfrigérer le lait sur le lieu de la traite a été à l'origine de la marginalisation de milliers de petits producteurs.

Enfin, les tendances de consommation changeantes et la libéralisation du commerce transforment les caractéristiques des marchés domestiques dans les pays en développement et imposent des changements dans leurs structures de production.

Les normes internationales

L'abondante littérature sur les normes internationales dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture et la complexité des institutions qui définissent ces normes donnent un aperçu de leur importance croissante dans l'économie mondiale. Le champ d'application des normes s'est considérablement élargi. Traditionnellement, les normes (en particulier dans le secteur manufacturier) s'apparentaient à des spécifications techniques concernant les produits. Aujourd'hui, il s'agit davantage de critères permettant d'« évaluer la performance d'un produit ou service, ses caractéristiques techniques et physiques et/ou les conditions dans lesquelles il a été produit ou délivré ». Par ailleurs, il faut faire la distinction entre les normes obligatoires développées ou adoptées par les gouvernements et les normes issues du secteur privé.

Les normes se font de plus en plus nombreuses et strictes. Plusieurs raisons expliquent cela, à commencer par la prise de conscience accrue des risques sanitaires associés à l'alimentation. Les techniques de test des produits sont également de plus en plus sophistiquées, ce qui permet d'aller toujours plus loin dans le niveau de contrôle de la sûreté des aliments. La mondialisation de l'industrie agroalimentaire et l'augmentation des aliments transformés et préparés créent par ailleurs de nouveaux risques.

ANALYSE DES ÉVOLUTIONS DU POINT DE VUE DES FILIÈRES INTERNATIONALES

Ces tendances de l'industrie agroalimentaire mondiale ont été relevées par des chercheurs et praticiens travaillant à l'aide de divers cadres analytiques. La

coordination verticale a été mise en évidence par un ensemble d'approches théoriques des systèmes agroalimentaires. De nombreux auteurs ont utilisé la métaphore de la « chaîne » dans l'analyse des réseaux de production et de distribution. Quelles sont les caractéristiques distinctives de l'approche filière ?

Les spécificités de l'approche filière

L'analyse de filière internationale identifie l'impact du rôle majeur endossé par les nouveaux gros acheteurs mondiaux, en se concentrant d'une part sur les différentes positions des entreprises leaders dans la filière, leurs compétences et les implications pour les autres agents de la filière, et d'autre part sur les types d'acheteurs cherchant à sortir de la filière et les conséquences pour la structuration des filières.

L'analyse de filière fait ressortir les différents moyens de coordination des activités le long de la chaîne. Elle définit la « gouvernance »¹ de la filière, c'est-à-dire le processus de spécification, de communication et de mise en application des paramètres des produits. La gouvernance s'exprime lorsque une entreprise suit les paramètres fixés et imposés par une autre (entraînant contrôle et sanctions).

À tout point de la filière, les trois paramètres clés à spécifier sont :

1. ce que l'on doit produire : conception et spécifications du produit ;
2. comment on doit le produire : spécifications du processus ;
3. quel volume doit être produit et à quel moment : calendrier et logistique de production.

La gouvernance des filières

La gouvernance des filières (ou coordination verticale) est une caractéristique tellement forte des systèmes d'approvisionnement agroalimentaires qu'il est tentant de la considérer comme acquise

ou par nature supérieure aux relations commerciales standards. Cependant, la gouvernance de filière implique des coûts considérables de suivi et de mise en application. Aucune entreprise n'est prête à payer pour développer des accords avec des fournisseurs spécifiques si c'est pour acheter des produits qu'elle aurait pu acheter dans les conditions normales du marché. La justification de la gouvernance est liée à trois facteurs :

- **l'achat de produits non standards** (plus la stratégie de différenciation des produits est importante pour l'acheteur, plus il aura besoin de travailler étroitement avec des fournisseurs choisis sur la conception, les spécifications, etc.) ;
- **la garantie d'un approvisionnement performant** (les déficiences des fournisseurs représentent un risque et des coûts pour les acheteurs) ;
- **les innovations** qui requièrent des changements simultanés à différents points de la filière.

Pour ces raisons, la coordination verticale tend à s'accroître dans les systèmes agroalimentaires.

Toutefois les entreprises s'efforcent de réduire les coûts associés à la gouvernance, de trois manières différentes :

- **en investissant dans les compétences des fournisseurs existants et en ne travaillant qu'avec les fournisseurs les plus compétents.** Ces deux stratégies conduisent à renforcer encore davantage la concentration au sein de la filière ;
- **en augmentant la codification des flux de connaissances** le long de la chaîne. La certification rentre ici en jeu ;
- **en reconfigurant la filière** de manière à ce que les points d'articulation entre les entreprises soient le plus possible éliminés par intégration verticale ou déplacés à des points où la complexité et l'étendue du transfert d'information sont réduites.

Face aux pressions découlant du pouvoir dominant des gros acheteurs au sein de la filière, la différenciation des produits et le développement de marques constituent pour les fournisseurs deux moyens d'opposer un contre-pouvoir. Il n'est donc pas étonnant de voir des producteurs à différents niveaux s'efforcer de mettre en place des dispositifs de certification, d'appellation ou de marque.

¹ « Value Chain Governance » en anglais. Le terme gouvernance est utilisé ici dans un sens différent de celui qui lui est traditionnellement attribué.

DE NOUVEAUX DÉFIS POUR LES PROGRAMMES D'ASSISTANCE TECHNIQUE

L'approche filière combine une perspective systémique (accent sur la chaîne de valeur) et la mise en évidence des structures de gouvernance (mode d'interaction entre les entreprises). Les programmes d'appui destinés aux producteurs agricoles doivent :

- reconnaître qu'une approche orientée sur les acteurs doit prendre en compte tous les acteurs clés, y compris ceux situés loin du système de production ciblé par l'intervention ;
- comprendre que les segments de marché sont différenciés en fonction des diverses conditions imposées par différents types d'acheteurs ;
- et reconnaître l'importance des flux de connaissances à l'intérieur des filières ainsi que les forces et limites de ces flux entre entreprises, et de l'appui apporté par les acheteurs aux compétences des producteurs.

Le diagnostic de filière

Le diagnostic de filière peut être systématisé à l'aide d'outils élémentaires, parmi lesquels :

- **la cartographie de la filière.** Celle-ci permet une identification simple et rapide des processus et agents clés composant la filière. Elle définit également les caractéristiques des différents marchés et canaux marketing à travers l'identification des besoins des différents types d'acheteurs ;
- **l'identification des défis auxquels sont confrontés les agents** (producteurs, intermédiaires, transformateurs, etc.) de la filière. Celle-ci peut être efficacement réalisée par une analyse des facteurs de succès essentiels ;
- **l'identification des moyens par lesquels combler les lacunes de connaissances et de compétences**, par exemple développement de systèmes qualité.

L'analyse de filière est une méthodologie particulièrement adaptée lorsque les liens au sein de la filière sont très spécifiques et que les acteurs sont interdépendants.

Lier les petits agriculteurs aux filières mondiales

Pour les organisations de développement, lier les petits agriculteurs aux marchés d'exportation, et non seulement aux marchés domestiques, présente un grand intérêt à plusieurs titres :

- dans un certain nombre de pays pauvres, notamment en Afrique, le potentiel de croissance de l'exportation dans les domaines des minerais, de la fabrication et des services est jugé si faible que l'agriculture représente le seul espoir ;
- entre 40 et 60 % des pauvres vivent dans les zones rurales ;
- les productions destinées à l'exportation sont les plus à même d'augmenter les revenus agricoles ; sur le marché intérieur, l'amélioration de la production se traduit le plus souvent par une baisse des prix aux consommateurs, ce qui n'est pas le cas sur le marché de l'export ;
- les perspectives de croissance de l'exportation sont les plus fortes dans le secteur des produits agricoles non traditionnels (horticoles par exemple) et c'est dans ce secteur que l'évolution des prix est la plus favorable ;
- enfin, l'impact de la croissance de l'exportation agricole sur la réduction de la pauvreté sera d'autant plus forte que les petits agriculteurs participent à cette croissance.

● **Le défi de la conformité aux normes**

La pertinence de lier les petits agriculteurs aux marchés d'exportation n'est donc pas mise en cause. Mais la question est de savoir si ces liens peuvent être effectivement établis et de manière pérenne. Il existe un certain nombre de politiques de soutien aux petits agriculteurs, mais celles-ci traitent très rarement le problème de la conformité aux normes de plus en plus complexes. Ce problème exige un appui au transfert de connaissances et à l'acquisition de compétences. Il s'agit non seulement d'informer davantage et mieux sur les normes, mais aussi de renforcer les compétences managériales et administratives. La formation de groupements peut aider à répondre à ces besoins. Étant donné les économies d'échelle potentiellement réa-

lisables via l'établissement de systèmes locaux visant à satisfaire aux normes, il semble pertinent de s'intéresser à la coopération horizontale à différents points de la filière. La promotion de coopératives, de schémas de contractualisation entre petits agriculteurs et gros acheteurs ou la recherche de nouveaux canaux marketing pour les productions des petits agriculteurs sont autant de stratégies possibles.

La principale difficulté ne consiste pas tant à intégrer les petits agriculteurs dans les circuits marketing satisfaisant aux normes imposées, mais à le faire de manière compétitive. Le défi que posent les normes est de parvenir à garantir leur application sans générer de coûts de coordination intenable. Plus l'acheteur doit contrôler de près la conformité aux normes du fait d'un manque de confiance dans le fournisseur, plus les coûts de coordination augmentent. Le critère déterminant des coûts de coordination est l'appréhension du niveau de compétence du fournisseur par l'acheteur. Les petits agriculteurs peuvent prendre leur place et réussir dans l'économie mondiale à condition d'être très compétents.

La prédominance des normes et certifications ne doit pas faire oublier l'alternative consistant à développer les exportations destinées à des marchés moins exigeants en la matière (Europe de l'Est ou Moyen-Orient, ou produits moins périssables par exemple) ou à des marchés de niche accessibles aux petits producteurs, notamment le marché des produits bio.

● **Les alternatives au soutien à l'exportation**

Lier les petits agriculteurs aux gros acheteurs ne présente pas que des avantages. Si un acheteur a investi dans le renforcement des compétences d'un petit producteur, il aura tout intérêt à lui acheter des quantités substantielles. Le principal risque consiste donc en la dépendance des petits agriculteurs à un acheteur unique. C'est pourquoi il ne faut pas négliger d'autres stratégies que le soutien à l'exportation pour appuyer le secteur agricole. D'abord, sur un certain nombre de marchés, on peut raisonnablement anticiper que la production sera

de plus en plus le fait de grandes exploitations, et que les interventions de réduction de la pauvreté peuvent s'intéresser à l'amélioration des conditions de travail des employés salariés des exploitations. Ensuite, le potentiel du marché domestique ne doit pas être sous-estimé. L'urbanisation, la participation croissante des femmes et l'augmentation des revenus (là où elle a lieu) créent une demande pour les produits horticoles et d'élevage dans les pays en développement. Une grande partie de cette demande pourrait être satisfaite par les petits producteurs.

Quand les entreprises leaders des filières ont-elles un rôle dans la diffusion des connaissances ?

La reconnaissance croissante de l'importance de la coordination verticale dans les filières agricoles a conduit à s'intéresser au rôle potentiel des liens intra-filières dans la facilitation des flux de connaissances. Les liens établis à l'intérieur d'une filière internationale offrent la possibilité de transferts de connaissances issues du secteur privé, susceptibles de véhiculer des informations pertinentes et actualisées pour les producteurs, les transformateurs et les exportateurs des pays en développement.

Le transfert de connaissances n'est pas automatique. D'après les études menées, il est très variable d'une filière à l'autre. D'une manière générale, les grandes chaînes de distribution au détail sont les moins susceptibles de fournir une assistance technique. Celles-ci sont habituellement amenées à s'approvisionner en centaines ou milliers de types de produits différents et ont donc très rarement une connaissance spécialisée des produits. Même lorsqu'elles s'intéressent à l'innovation, elles se concentrent sur le produit final, non sur le processus de production.

Contrairement aux chaînes de supermarché, les transformateurs sont souvent des spécialistes techniques. Leur connaissance des impacts techniques et économiques des différentes caractéristiques des produits qu'ils transforment constitue une base qui peut être utilisée pour améliorer la productivité, en particulier

dans le cas de fournisseurs « captifs ». Les entreprises de transformation peuvent être moteur des évolutions techniques dans l'agriculture. D'autres agents de la chaîne peuvent être source de connaissances (concepteur d'un label, intermédiaire, fournisseur d'intrants, etc.). Le tout est qu'ils soient prêts à investir dans le développement des capacités des producteurs.

Les enseignements tirés jusqu'ici sur le rôle du secteur privé dans le transfert de connaissances montrent que :

- les agents clés de transfert des connaissances varient d'une filière à l'autre ; l'entreprise « leader » de la filière n'est pas forcément en position de garantir la compétence technique le long de la chaîne ;
- il existe des circonstances spécifiques dans lesquelles le secteur privé a des intérêts commerciaux à investir dans le transfert de connaissances et l'amélioration des compétences des fournisseurs ;
- l'engagement en faveur de l'amélioration des capacités des producteurs des pays en développement doit être mobilisé à travers des schémas faisant appel aux intérêts plus larges des entreprises, notamment à la promotion de leur image (responsabilité sociale, investissement éthique, etc.).

L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE

Il est communément admis que les pays en développement ne tireront les bénéfices de leurs avantages comparatifs dans le domaine de la production agricole que lorsque les politiques agricoles des pays développés seront réformées. Ces réformes comprennent la suppression des barrières de protection, la réduction des subventions aux agriculteurs des pays développés et la suppression des subventions à l'exportation. Les enjeux politiques dans ce domaine ont été largement analysés et l'analyse de filière n'apporte pas d'éléments nouveaux. Toutefois, cette dernière, ainsi que l'analyse des tendances sectorielles dans l'agroalimentaire, peuvent contribuer à alimenter la réflexion dans la mesure où

elles permettent d'identifier l'impact de l'environnement réglementaire et compétitif sur les systèmes productifs.

Les normes dans l'industrie agroalimentaire

Les contrôles sur le commerce des produits agricoles sont une extension de la législation sur le secteur alimentaire, adoptée par les pays pour réglementer la production et la consommation domestique. Ils visent la protection du consommateur, la protection du système de production et la protection des intérêts commerciaux (droits de propriété intellectuelle notamment). Ces réglementations sont elles-mêmes l'objet d'accords internationaux, qui prévoient l'introduction de normes.

Le problème des normes vient de ce que les comités qui les établissent ne garantissent pas qu'elles affectent différents pays de la même manière. Des études sur les normes techniques relatives aux produits ont montré que lorsqu'une norme unique est requise, il peut y avoir un choix entre différentes solutions possibles qui avantagent certains producteurs plus que d'autres. Les procédures de définition des normes demanderaient à être améliorées, notamment en impliquant davantage les pays en développement.

Cependant, la définition des règles n'est que la première étape. La façon dont elles sont appliquées influence évidemment leur impact global. Le principal défi en la matière consiste à améliorer les capacités des pays en développement à satisfaire aux normes internationales.

Les droits de propriété intellectuelle

Le rôle des droits de propriété intellectuelle dans le secteur agroalimentaire a énormément augmenté au cours des deux dernières décennies. Cette évolution est due à la fois à l'Accord sur les ADPIC (aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce) et à l'importance croissante des innovations scientifiques en agriculture.

À ce titre, il faut souligner l'importance des indicateurs géographiques dans le contexte des filières internationales.

Ceux-ci sont l'un des moyens par lesquels les pays en développement peuvent mettre en avant des marques ou identités spécifiques.

La concentration dans l'industrie agroalimentaire

Le phénomène de concentration a déjà été présenté plus haut et les problèmes soulevés par ce phénomène dans le secteur agroalimentaire sont largement documentés. Le problème consiste à apporter des réponses politiques à cette évolution. Les plus importantes ne pourront venir que d'initiatives intergouvernementales, des gouvernements des pays développés ou de pressions de la part des consommateurs dans ces mêmes pays. Les principaux domaines d'amélioration politique au niveau international sont les suivants :

- apporter un appui à la sous-commission des Nations Unies sur la promotion et la protection des droits de l'homme dans ses efforts pour développer un ensemble d'obligations ayant force de loi sur le commerce international ;
- l'OMC devrait s'intéresser de près à la question du pouvoir des oligopoles et son impact sur le commerce ;
- les gouvernements des pays développés devraient endosser la responsabilité de surveiller les pratiques concurrentielles de leurs entreprises lorsque celles-ci opèrent sur des marchés étrangers. ■

Références complémentaires

- > La littérature sur la problématique des filières est abondante. Voir en particulier le **numéro 10 de la revue BDS « L'actualité des services aux entreprises »** consacré à ce thème.
 - > CIRAD, « **Filières agroalimentaires en Afrique : comment rendre le marché plus efficace ?** », ministère des Affaires étrangères, 2001
<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/doc26.pdf>
 - > DAVIRON B., « **L'insertion des pays en développement dans les échanges internationaux de produits alimentaires** », ÉCOPOLE - Document de travail 44, Paris, 1999
<http://www.eadi.org/pubs/pdf/daviron.pdf?&username=guest@eadi.org&password=9999&group=EADI&workgroup=>
- Voir aussi les fiches techniques du Cirad sur le site www.cirad.fr, dont :
- > « **La commercialisation des produits agricoles : un enjeu renouvelé pour l'agriculture familiale** », Cirad, 2005
http://afm.cirad.fr/themes/territoires/fichesTechniques/BD_ca_lancon.pdf
 - > « **Les exploitations familiales, acteurs des filières agro-industrielles** », Cirad, 2005
http://afm.cirad.fr/themes/agroIndustries/fichesTechniques/BD_Tera_legal.pdf

Le rôle du facilitateur : une approche systémique

The role
of the facilitator:
taking a systems
perspective,
Jones L., Shaikh P.,
The SEEP Network,
PLP in BDS Market
Assessment,
Technical Note n° 3,
juin 2005

© The SEEP Network

La majeure partie de la littérature sur le développement des marchés des services aux entreprises (SAE) met l'accent sur le rôle du facilitateur dans la phase de mise en œuvre du programme. Pourtant, l'un des enseignements qui ressort du programme Practitioner Learning Program (PLP) du SEEP Network est l'importance de ce rôle de facilitation durant les phases d'étude de marché et de conception du programme. Cette note technique fournit des conseils pratiques aux opérateurs sur le rôle du facilitateur, notamment sur la manière d'adopter une perspective systémique lors de l'initiation d'un programme.

Cette note technique est axée sur l'étude de marché, à travers la phase de planification du processus d'étude de marché, la phase pilote et la conception du programme. Quelle que soit la phase cependant, une question reste constante : comment une organisation de facilitation conduit-elle une étude de marché effective, exploite-t-elle cette information dans la conception d'interventions visant à promouvoir la croissance pérenne des marchés, et établit-elle son rôle de facilitation ?

L'évolution de l'approche d'intervention dans le domaine des services d'appui aux micro-entreprises (nouveau paradigme axé sur le développement des marchés) a eu une implication significative sur la définition du rôle du facilitateur et sa mise en œuvre. L'objectif des interventions consiste maintenant à créer ou renforcer des marchés de services commerciaux pérennes et dynamiques. Le facilitateur n'est donc pas directement impliqué dans les transactions entre prestataires de services et petites entreprises (PE), mais réalise un certain nombre d'activités à l'échelle du système qui renforcent à la fois la demande et l'offre du marché.

Du point de vue d'un facilitateur, l'étude de marché s'intéresse aux systèmes et

non seulement aux entreprises individuelles. Les interventions présentant le plus grand potentiel d'impact sont celles qui s'appuient sur une vision de l'ensemble du système de marché. Celui-ci peut inclure par exemple toutes les entreprises engagées dans la même activité que les PE cibles, l'ensemble des fournisseurs d'intrants et de services et des intermédiaires, l'environnement des affaires, les différents groupes de consommateurs des produits des PE et les multiples filières menant à ces groupes.

En d'autres termes, le facilitateur tente de voir le marché des SAE d'un point de vue externe et objectif, là où le prestataire fait partie intégrante du système avec un intérêt dans des résultats donnés. Cette approche systémique doit guider l'organisation de facilitation tout au long du processus d'étude de marché, de conception de programme et de développement de marché et oriente l'impact de l'intervention. À partir des informations collectées, le facilitateur peut promouvoir des solutions largement applicables et à l'impact significatif.

Cette approche diffère également d'une approche purement privée consistant à accroître les ventes, les profits ou la part de marché d'une entreprise donnée, au bénéfice ultime de ses actionnaires.

Accédez au texte original :

http://www.seepnetwork.org/files/3139_file_TechNote3_d_Jennifer.Julie.Galen._BDS_MA.pdf

Bien que les enseignements tirés des expériences puissent être extrapolés aux petites et moyennes entreprises, cette note concerne essentiellement les micro-entreprises sur les marchés faibles.

Garder à l'esprit les objectifs d'impact du programme

La figure ci-dessous fournit un cadre illustrant la pérennité du marché des BDS, qui peut aider le facilitateur à visualiser dès le début du projet comment développer un système dans sa globalité et promouvoir une structure de marché viable et indépendante. Le schéma montre les fonctions d'un marché pérenne et les différents types d'acteurs qui assument ou pourraient assumer ces fonctions. Pour que le marché soit viable, chaque fonction doit être à la fois réalisée et rémunérée de manière pérenne. Garder ce cadre à l'esprit durant l'étude de marché permet au facilitateur d'orienter sa collecte d'information pour comprendre à quoi ressemble le marché et imaginer dans quel sens il pourrait évoluer pour offrir plus d'avantages aux micro-entreprises dans le futur.

Pour avoir un impact à long terme, le programme doit promouvoir la création de modèles commerciaux solides de

prestation de service, qui se maintiendront au-delà de l'intervention. L'un des modèles souvent efficaces sur les marchés faibles consiste à recourir aux services intégrés et/ou liés. Cette approche est particulièrement pertinente pour rendre les services abordables pour les PE. Par exemple, les PE souhaitent souvent des services qui les aident à réaliser un objectif commercial donné, comme l'augmentation des ventes ou la pénétration de nouveaux marchés. Pour atteindre ces objectifs, plusieurs types de services peuvent être requis, par exemple, le développement de nouveaux produits, le contrôle qualité et l'accès au marché. Du côté de l'offre de services, les négociants ou grandes entreprises des filières peuvent trouver un intérêt direct à aider les PE. Prendre en compte cette possibilité dès le début peut aider le facilitateur à concevoir une étude de marché contribuant à la conception d'un programme qui aura un impact significatif sur les micro-entreprises.

Se familiariser avec le contexte

Être familier du contexte d'un marché aide le facilitateur à collecter et analyser les données économiques de manière perti-

nente et à les exploiter ensuite pour concevoir des interventions réalistes. Si le facilitateur est une ONG internationale, travailler avec un partenaire local ou embaucher du personnel local contribue à s'assurer que le contexte sera pris en considération tout au long du processus d'étude de marché. Le contexte est une composante du système de marché que le facilitateur s'efforce de renforcer et comprend un certain nombre de facteurs, dont :

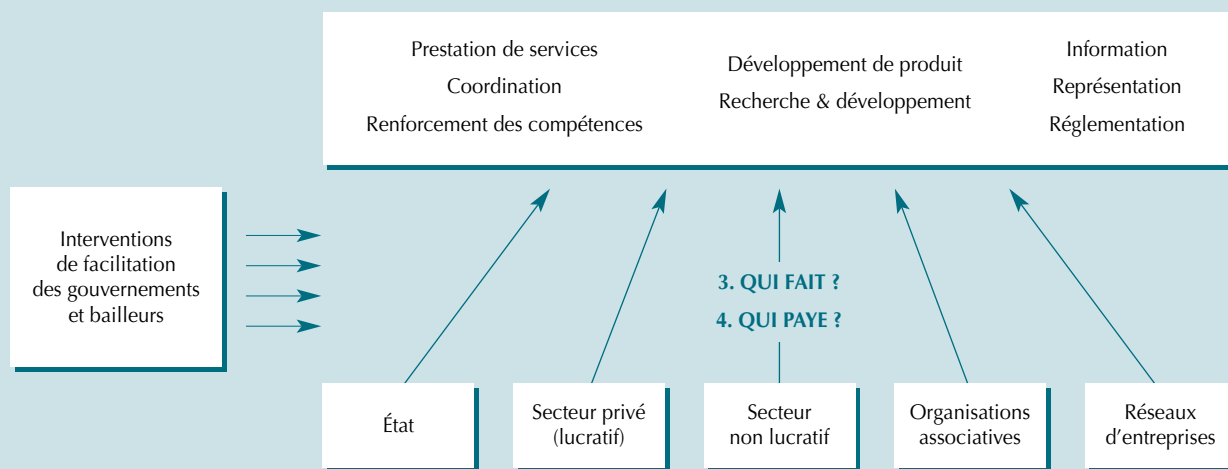
- les normes, traditions et attentes socio-culturelles ;
- les pratiques et procédures commerciales courantes ;
- l'environnement politique et réglementaire ;
- la langue.

Connaître la filière et interagir avec elle

Les évolutions récentes ont montré que les SAE étaient un bon moyen d'intégrer les PE dans les filières, c'est-à-dire de leur permettre d'accéder à des marchés et de créer des produits répondant à la demande des consommateurs. Une étude approfondie des marchés des SAE et des filières peut aider les facilitateurs à conce-

Cadre schématique de la pérennité du marché des SAE

1. FONCTIONS DU MARCHÉ



2. ACTEURS CLÉS DE L'OFFRE

Source : R. Hitchens, « Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions », SED Issue Paper no. 5 : Swiss Agency for Development and Cooperation, juin 2000.

voir des solutions systémiques aux problèmes de marchés. Les deux sous-systèmes – marchés des SAE et filières – sont des composantes complémentaires du système de marché plus large dans lequel les PE doivent s'intégrer. Les filières sont les véhicules qui relient les produits des PE aux marchés des consommateurs finaux. Une analyse des filières peut aider le facilitateur à utiliser les mécanismes de marché existants pour réduire la pauvreté des PE mal servies, marginalisées et même reculées, en les reliant aux marchés et en garantissant que leurs produits satisfont à la demande du marché.

Les informations sur le marché des consommateurs finaux permettent au facilitateur de déterminer s'il existe un marché réel ou potentiel pour les produits des PE et si les produits existants sont adaptés ou requièrent des modifications. Une organisation d'appui peut aussi utiliser sa connaissance de la filière pour déterminer le schéma de distribution des revenus et calculer la pérennité des services proposés. Si, par exemple, les acteurs de la chaîne enregistrent une très faible rentabilité, il est probable qu'ils n'auront pas de quoi payer les services. Dans ce cas, les services commerciaux risquent de ne pas être viables et la situation peut nécessiter l'application de solutions créatives, telles que des services intégrés.

L'analyse de filière peut également être très utile pour identifier au sein de la filière des relations clés susceptibles d'être exploitées pour appuyer les PE (par exemple paquets techniques fournis par les acheteurs/grossistes aux paysans, dans un objectif de bénéfice mutuel).

Enfin, le facilitateur peut agir comme un véhicule et un catalyseur dans le cas d'une filière sous-développée, en identifiant des opportunités de marché et en les communiquant aux acteurs dont il peut ensuite appuyer les actions. Ce rôle moteur peut engager les acteurs à prendre des risques qu'ils n'auraient pas pris en son absence.

Prendre en compte le marché des SAE dans son ensemble

Dans un système de marché, les marchés de services constituent une composante complémentaire des filières. L'analyse des marchés des SAE fournit des informations

qui ne s'obtiennent pas par la seule étude de la filière. Si un marché de services peut être totalement intégré à la filière (par exemple lorsque des artisans reçoivent des intrants et des services intégrés de la part d'acheteurs), un prestataire de services peut aussi se situer en dehors de la filière. C'est le cas de services transversaux dans les domaines juridique, comptable ou des télécommunications par exemple.

Contrairement à un prestataire commercial, qui a un besoin et un intérêt direct à la connaissance de sa propre clientèle cible et de ses besoins précis en produits, le facilitateur adopte un point de vue global dans l'objectif de faire profiter le plus grand nombre de PE possible de son intervention. Cet objectif nécessite de s'intéresser à de multiples aspects d'un marché de services donné : clients existants et potentiels des PE, clients d'autres entreprises, prestataires de SAE existants et potentiels, services disponibles, services demandés mais non disponibles, mécanismes de prestation et de paiement, contraintes et opportunités.

Voici quelques exemples de ce que le facilitateur peut accomplir grâce à une étude de marché des SAE prenant en compte l'ensemble du système :

- **prendre en compte les multiples flux de revenus des prestataires aide à planifier leur pérennité.** Un prestataire peut ne pas être rentable en ne servant que les micro-entreprises, mais gagner des revenus supplémentaires en servant de plus grandes entreprises ou des ménages ;
- **le facilitateur peut identifier des modèles commerciaux prometteurs mais peu répandus qui ne sont pas identifiables par une étude superficielle.** Ces modèles peuvent présenter un potentiel de répliquabilité à plus large échelle ;
- **l'étude du marché des SAE ne permet pas seulement d'identifier des types de prestataires, mais aussi d'évaluer les prestataires individuels** pour identifier leurs forces, faiblesses et leur contribution potentielle au développement du marché ;
- **le facilitateur doit connaître les éventuels programmes de services subventionnés** – présents sur de nombreux marchés de SAE – pour mieux cibler l'appui au développement des marchés commerciaux, et notamment éviter de promouvoir des services en concurrence directe avec ces programmes subventionnés.

Développer une offre claire

Pour gagner le support des acteurs et maintenir l'objectif de son programme, l'organisation de facilitation doit développer une offre claire, c'est-à-dire une description de ce qu'il se propose d'apporter à la situation existante pour appuyer le développement d'un système pérenne.

Au stade de la conception du programme et au stade de l'intervention, le rôle du facilitateur peut consister à :

- mettre en place les programmes de formation des formateurs pour les cours destinés aux PE ;
- développer des liens (1) entre les PE productrices et les acheteurs, et (2) offrant aux PE des services intégrés et un accès aux marchés ;
- organiser des groupements d'achat pour permettre aux PE d'accéder à des intrants de qualité supérieure à de meilleurs prix ;
- appuyer les négociants pour identifier les moyens d'aider les PE à diversifier ou adapter leurs produits pour répondre à la demande des consommateurs sur les marchés à plus forte valeur ajoutée.

Pour construire son offre, le facilitateur se fonde sur sa connaissance du système de marché – filières et marchés des SAE – acquise durant l'étude de marché. Collecter les données appropriées, analyser ces données, déterminer le rôle du facilitateur et le formuler de manière claire sont autant d'étapes pour « développer une offre ».

Définir au préalable une stratégie de retrait

Le rôle du facilitateur se veut temporaire. Définir une stratégie de retrait dès le départ clarifie la manière dont le facilitateur contribue à la pérennité du programme. La stratégie de retrait doit prendre en considération deux éléments : d'abord les marchés et transactions de services aux entreprises doivent être pérennes au moment où cesse l'intervention, ensuite il peut s'avérer nécessaire que certaines activités de facilitation se poursuivent sous une forme commerciale.

Supposons par exemple que les activités de facilitation d'un projet aient in-

clus l'identification et le développement de nouveaux services répondant aux besoins des PE. Du fait que les marchés sont dynamiques et que la demande des produits évolue, cette activité devra se poursuivre après le retrait du facilitateur. Le facilitateur peut préparer cela, notamment en formant les prestataires de SAE à conduire leurs propres études de marché ciblées.

Prévoir de manière précise les personnes et ressources nécessaires pour atteindre la pérennité du marché et planifier le retrait augmente les chances de succès du programme. Si on ne donne pas au programme les moyens nécessaires, en temps et autres ressources, il risque d'échouer, non pas parce que l'intervention sera inappropriée, mais parce que l'insuffisance des ressources n'aura pas permis d'atteindre une masse critique qui aurait rendu possible sa croissance autonome.

limiter les attentes et établir sa crédibilité

Comme l'approche « systémique » du facilitateur et le nouveau paradigme de développement de marché seront très probablement nouveaux pour la plupart des acteurs, il est essentiel que la vision du marché portée par le facilitateur et le rôle qu'il se propose de jouer soient clairement communiqués. Partager cette information sera particulièrement utile pour limiter les attentes des participants au programme, en particulier s'ils sont habitués aux programmes subventionnés des gouvernements et bailleurs.

Limiter les attentes des participants – et communiquer des objectifs réalistes par rapport auxquels elle pourra être évaluée – aide l'organisation de facilitation à asseoir sa crédibilité. Cette crédibilité peut aussi être établie en développant des relations avec les parties prenantes de la filière et du marché avant le début des activités formelles du programme.

L'étude de marché peut constituer un moyen d'initier le contact avec des acteurs potentiels du programme. Prendre le temps de se rencontrer de manière informelle pour discuter et partager des expériences peut aider à construire une compréhension mutuelle et une base de

confiance. Ce peut être le moment pour le facilitateur de présenter son rôle. Si une relation préalable a été établie avant le début de l'étude de marché, les PE et prestataires interrogés seront moins susceptibles d'être méfiants vis-à-vis des enquêteurs et autres membres de l'équipe.

Il n'est pas recommandé qu'une organisation agisse à la fois en tant que prestataire et facilitateur. Le rôle du facilitateur sera d'autant plus difficile à établir. Les ONG ont observé que mêler les deux rôles menait à la confusion et à des attentes irréalistes, bien que dans certains cas, les facilitateurs aient choisi d'agir temporairement en tant que prestataires. Dans ce cas, il importe d'informer les acteurs des raisons du changement de rôle et de la durée des activités concernées.

Conclusion

L'approche systémique fournit un cadre à l'intérieur duquel peut être défini le rôle du facilitateur. En se définissant comme acteur adoptant le point de vue de l'ensemble du système de marché, le facilitateur peut recommander des tâches, ou-

tils et approches spécifiques pour le développement du marché des SAE et l'intégration des entreprises dans les filières. Non seulement l'approche systémique offre des enseignements aux opérateurs, mais elle a également des implications significatives pour les agences de coopération qui financent les programmes. D'abord elle leur apprend que le succès des programmes de développement des marchés des SAE dépend de la réalisation préalable d'études de marché approfondies. Or les études de marché nécessitent l'investissement de ressources, soit au premier stade du programme, soit avant même le programme. Ensuite, elle enseigne que les ressources allouées aux programmes de développement des marchés doivent être réalistes – les échecs de programmes s'expliquent parfois par l'insuffisance des ressources et non par l'inadéquation du modèle ou la mauvaise définition des objectifs. Enfin, cette approche souligne que la souplesse dans la programmation permet d'expérimenter de nouveaux modèles en étude de marché et développement de marché, et apporte un esprit entrepreneurial à l'ensemble du système. ■

Références complémentaires sur l'étude de marché

- > Engelmann R., Isiaho R., **An Inventory of BDS Market Assessment Methods for Programs Targeting Microenterprises**, The SEEP Network, PLP in BDS Market Assessment, Technical Note n° 4, juin 2005.
<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/446/Inventory%20of%20Methods%20Final%20PDF.pdf>
- > Nussbaum M., Miehlsbradt A., **How To Use Market Assessment Information To Design and Implement a BDS Market Development Program**, The SEEP Network, PLP in BDS Market Assessment, Discussion Synthesis n° 3, sept. 2005.
<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/456/Discussion%20Synthesis%203%20final.pdf>
- > Baryk S., **IDE India's experience in subsector market assessment as an input to project design**, 2004. L'expérience d'IDE en Inde de l'évaluation sectorielle comme outil pour la conception d'un projet, in *L'actualité des services aux entreprises* n° 10, novembre 2005, p. 21.
http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/L_actualite_des_services_aux_entreprises_no_10.pdf
- > Nussbaum M., Miehlsbradt A., **Étude de l'offre et de la demande de BDS sur les marchés peu développés**, The Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) Network, décembre 2003.
http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/291/FINAL-Dec2003DiscussionSynthesis-2_FR.pdf

The new generation of private sector development programming : the emerging path to economic growth with poverty reduction, J. Downing, D. Snodgrass, Z. Northrip, G. Woller, USAID/DAI, microREPORT n° 44, mars 2006

La nouvelle génération des programmes de développement du secteur privé : comment concilier croissance économique et réduction de la pauvreté ?

Depuis le milieu des années 90, nombreux sont les bailleurs de fonds qui sont intervenus dans le domaine de l'appui au secteur privé (DSP) dans les pays en développement. Plusieurs cadres conceptuels ont ainsi été élaborés afin de répondre de façon pertinente aux défis posés par le développement des petites entreprises. Si la littérature existante sur les méthodes et les interventions est d'ailleurs aujourd'hui de plus en plus abondante, retracer l'évolution du secteur en décodant les concepts et les orientations choisies s'avère nécessaire afin d'adopter une démarche pragmatique et opérationnelle. C'est ce que propose ce rapport de USAID qui tente d'établir l'état des lieux des tendances et offre ainsi un cadre d'analyse du secteur, utile, notamment, pour concevoir des outils d'évaluation de l'impact de ces programmes.

À l'heure où se pose la question de la mesure des impacts, il semble en effet cohérent d'adopter une vision rétrospective et d'effectuer un aller-retour systématique entre la théorie et les pratiques des bailleurs durant ces quinze dernières années.

Il s'agit donc d'explicitier, dans un premier temps, la notion de « croissance pro-pauvres » et la justification de cette orientation dans les programmes DSP à travers les trois axes que sont l'offre, la demande et l'environnement des affaires. Ce rapport tente ainsi de comprendre les problèmes auxquels sont confrontées les petites entreprises et de là les objectifs des programmes DSP.

Dans un deuxième temps, il convient d'appréhender les questions stratégiques qu'un bailleur doit se poser dès lors qu'il veut répondre à ces objectifs. Doit-il avoir recours à des actions spécifiques ou à une approche intégrée ? Quelles

interventions peuvent être mises en œuvre et de quelle manière ?

Enfin, les auteurs formulent des recommandations pour aider à la planification de cette nouvelle génération de programmes orientés vers le développement du marché.

UN NOUVEAU PARADIGME
AXÉ SUR LE DÉVELOPPEMENT
DES MARCHÉS

L'hypothèse d'une croissance bénéfique pour réduire la pauvreté

L'objectif de réduction de la pauvreté a en effet conduit les bailleurs à s'interroger sur les liens qui existaient entre la croissance économique et la pauvreté

afin de renforcer les mécanismes qui permettent aux plus pauvres de bénéficier de celle-ci. Le secteur privé, et en particulier les petites entreprises, sont ainsi devenus des cibles incontournables. Ceci étant, comment intervenir auprès de ces populations pour que les programmes aient le maximum d'effets ?

D'abord, il convient d'analyser à travers quels cheminements la croissance économique peut influencer sur la pauvreté. Si celle-ci est définie comme le nombre d'individus ayant des revenus inférieurs à un certain seuil défini, l'impact de la croissance peut être mesuré de façon absolue (le revenu des pauvres augmente) ou relative (le revenu augmente plus rapidement que les « moins pauvres »). Les populations exposées peuvent bénéficier de la croissance à travers quatre canaux qui sont directement ou indirectement liés au renforcement du secteur privé. En effet, ils en bénéficient comme **entrepreneurs**, la croissance influant sur la demande de biens et de services, comme **consommateurs**, comme **bénéficiaires de transferts sociaux** puisque les revenus de l'État augmentent ou bien comme **travailleurs** (ce qui est particulièrement vrai lorsque la demande augmente dans les secteurs intensifs en main-d'œuvre).

Ces canaux, bien qu'indépendants les uns des autres, n'en sont pas moins corrélés. Ils alimentent en retour la croissance et enclenche une dynamique vertueuse de développement.

Une fois ce constat effectué, les bailleurs ont déterminé trois principaux axes d'intervention qui conditionnent le développement du secteur privé (DSP) : l'offre, la demande et l'environnement des affaires. Ils nous donnent ainsi une grille de lecture qui peut permettre d'appréhender ce que l'auteur appelle la nouvelle génération de ces programmes.

La demande adressée au marché

Les problèmes auxquels sont confrontées les petites entreprises apparaissent d'abord liés à la demande. Si les pays en développement ont des caractéristiques différentes et des contextes spécifiques, ils rencontrent tout de même certaines contraintes similaires. D'abord, le manque ou la vétusté des transports,

des équipements publics et des infrastructures restreint considérablement la taille du marché potentiel et ne crée aucune incitation à se développer, à se spécialiser, ni même à innover. Les petites entreprises ne peuvent avoir accès qu'au marché local ou, au prix d'efforts considérables et de coûts prohibitifs, au marché régional.

Cette contrainte est d'autant plus forte qu'elle s'ajoute à une distribution particulièrement inégalitaire des revenus et au faible pouvoir d'achat des consommateurs finaux. De même, ni l'État ni les autres entreprises, qui seraient consommatrices de biens et services intermédiaires, ne possèdent davantage la capacité financière de soutenir une demande forte et durable.

Dans ce contexte, seule l'exportation de biens, malgré les coûts qu'elle entraîne, apparaît comme une manne intéressante. En théorie, ces marchés ne peuvent pas être saturés et les petites productions n'ont pas d'impacts sur les prix mondiaux. Bien que les marchés d'export semblent apporter une réponse pertinente, ils ne sont pourtant pas la panacée, puisqu'en pratique, les barrières tarifaires et non tarifaires rendent les coûts peu supportables pour les petits producteurs. Si la demande est souvent envisagée comme exogène, elle peut tout de même faire l'objet d'interventions spécifiques comme du conseil marketing ou des études de marché, c'est-à-dire toute intervention susceptible de permettre une meilleure différenciation des produits.

L'environnement des affaires comme catalyseur de la demande

L'environnement des affaires apparaît ensuite comme le catalyseur de la demande adressée au marché. Il modifie, en les limitant ou au contraire en les favorisant, les répercussions de la demande et sa formulation. Il dépend non pas d'appréciations subjectives mais d'une combinaison de critères plus ou moins qualitatifs qui permettent d'appréhender la réalité des obstacles aux investissements ou au développement des entreprises. Un climat favorable serait caractérisé par une information accessible et transparente sur la demande intérieure et extérieure, par une certaine stabilité socio-politique, par

de faibles coûts de transaction et un degré de risque relativement bas, ce qui favoriserait non seulement la création d'entreprises mais aussi l'innovation.

Cet environnement est caractérisé par plusieurs niveaux qu'il est utile de différencier : le niveau global, national, local et industriel.

Le **niveau global** d'abord comprend la panoplie de réglementations internationales concernant les tarifs douaniers, les normes et standards qualitatifs ou l'existence de quotas d'exportation.

Le **niveau national**, ensuite, peut-être défini de manière large ou plus restreinte. Pour la Banque mondiale, il ne s'agit que des réglementations relatives au droit des contrats, au droit du travail, aux créations d'entreprises ou à l'obtention de crédits. Pour d'autres bailleurs, il s'agit de tout ce qui a trait, de près ou de loin, aux processus productifs. Ainsi, la disponibilité en énergie, le transport et les infrastructures, la stabilité socio-politique, les réglementations économiques et sociales en matière de travail, de santé, d'éducation ainsi que les systèmes juridiques régissant le commerce, le droit des affaires, la propriété intellectuelle ou la concurrence sont autant de facteurs déterminant l'environnement des affaires. Cette définition empêche de distinguer clairement les priorités, mais permet d'adopter une vision systémique de ce même environnement.

Le **niveau local** s'apparente à l'application des réglementations existant au niveau national. Il est alors intéressant non seulement d'évaluer concrètement les coûts de transports, d'approvisionnement et de production d'une entreprise particulière, mais aussi d'analyser les décalages qui peuvent exister avec la réalité nationale et leurs conséquences sur les petites entreprises.

Enfin, le **niveau industriel** s'attache aux caractéristiques de la filière proprement dite et de ses réglementations spécifiques. Les interactions entre les différentes entreprises qui la composent, la structuration plus ou moins formelle du milieu professionnel ainsi que les types de contrats qui lient les entreprises entre elles sont des éléments qui permettent d'évaluer les opportunités d'apprentissage et de transformation au sein de cette même filière.

La réponse de l'offre

L'inégale capacité de l'offre à répondre à la demande qui est adressée au marché s'explique par plusieurs facteurs liés essentiellement aux différentes compétences techniques et aux capacités entrepreneuriales inégales des entreprises. La connaissance des marchés et des technologies selon les produits demandés fait souvent défaut, de même que l'aptitude à identifier les besoins ou la capacité à créer des avantages qui différencient une entreprise d'une autre. Afin d'évaluer ces capacités, plusieurs critères peuvent être pertinents et doivent être pris en compte.

● La formation de réseaux

D'abord, la constitution en réseau et la nature des liens qui existent dans ce réseau apparaît comme un facteur clé qui peut permettre d'accroître l'efficacité d'une entreprise, de différencier les produits ainsi que d'acquérir un certain pouvoir de marché en diversifiant les activités autour d'un même produit. Un réseau joue le rôle de pont entre la demande et l'offre disponible à travers les liens d'affaires qui existent entre les parties prenantes. Il s'agit également d'un moyen de générer des externalités positives par la proximité géographique. Il peut être horizontal alors appelé grappe d'entreprises (cluster), attachée à un produit spécifique, ou vertical comme filière de transformation.

La structuration de ces réseaux, qu'elle soit formelle ou non, n'a pas tant d'importance puisqu'ils ne sont pas une finalité mais un moyen de développement des petites entreprises, un moyen parfois de diversifier ses marchés et de valoriser sa production. Les filières ou liens verticaux comprennent l'ensemble des relations qui existent entre fournisseurs, clients et distributeurs tout au long de la chaîne de valeur ajoutée, de la matière première au produit fini. La nature et la taille des entreprises qui la composent peuvent être très différentes d'une filière à l'autre, ce qui influe largement sur les rapports de pouvoir qui structurent la filière. Humphrey et Schmitz ont ainsi identifié quatre modèles de gouvernance dans les filières. Les relations de marché « courantes » indiquent une absence de

relations particulières entre les acheteurs et les vendeurs, dans la mesure où le produit est standardisé et l'offre concurrentielle. Les relations de coopération indiquent une division des fonctions et un certain degré de concertation au sein de la filière. Toutefois, ce sont les deux dernières catégories, les relations quasi-hiérarchiques et hiérarchiques qui souvent concernent les petites entreprises dans les PED. Des entreprises chef de file leur imposent un haut niveau de contrôle, voire s'approprient certaines des fonctions de l'entreprise en les intégrant comme filiales. Elles facilitent la valorisation des produits et des processus, favorisent les transferts de technologies mais empêchent souvent la répartition fonctionnelle des activités.

● L'importance du marché des services aux entreprises (BDS)

L'existence et la qualité du marché des services aux entreprises, qu'ils soient financiers ou non financiers semblent être un critère pertinent d'analyse des besoins. La capacité de ces prestataires à adapter leurs produits à la demande est en effet un point crucial qu'il convient de renforcer.

● La valorisation de l'entreprise

Le processus de valorisation d'une entreprise se traduit par la création de valeur ajoutée supplémentaire qui peut concerner le produit, l'organisation fonctionnelle, les procédés ou l'ajout de secteurs complémentaires d'activités. En effet, une sophistication du produit ou l'utilisation de nouvelles technologies comme une division fonctionnelle plus complexe contribuent à valoriser l'entreprise qui entreprend ces changements. Toutefois, l'ampleur des impacts dépend largement de la place que l'entreprise occupe dans la filière, de son type de gouvernance et de la nature des incitations à ces changements. Il apparaît donc nécessaire d'analyser le type de relations de pouvoir et d'incitations.

● Les relations de pouvoir et l'existence d'incitations

Les mécanismes d'apprentissage et d'innovation au sein d'un réseau, loin d'être systématiques, se déclenchent en fonction des incitations financières et non fi-

nancières ainsi qu'en fonction de l'existence de mécanismes de transfert plus ou moins formels. S'engager dans un processus de transformation occasionne des coûts, accroît les risques et l'incertitude, et suppose donc un accompagnement. En particulier, la mise en place d'une collaboration productive entre deux entreprises doit reposer sur une information transparente et sur la bonne foi des parties prenantes, afin d'établir une relation avantageuse pour les deux. Si les avantages ne sont pas équitables, leur répartition doit tout du moins être équilibrée, claire et acceptée par tous. Ces conditions sont requises pour faire fonctionner au mieux des marchés encore loin d'être fonctionnels dans les PED.

OUTILS POUR LES INTERVENTIONS STRATÉGIQUES DE CES PROGRAMMES

L'existence de biens publics, d'externalités ou d'asymétries d'information témoigne de l'incapacité des marchés à tout réguler et justifie donc l'intervention des bailleurs de fonds. Il s'agit moins d'interventions directes sur les marchés que d'actions indirectes censées renforcer les mécanismes autorégulateurs des marchés. Plusieurs questions se posent sur les modalités de l'intervention qui permettent aussi de comprendre les options stratégiques des bailleurs et ce qui les différencie.

Améliorer l'environnement des affaires, renforcer l'offre ou poursuivre une combinaison des deux ?

Le fait de privilégier les interventions sur l'environnement des affaires plutôt que d'appui à l'offre repose sur une certaine confiance dans les mécanismes d'auto-régulation des marchés. Cette approche consiste à supposer qu'il existe un « instinct naturel » des entrepreneurs à savoir quoi produire et comment, ce même instinct permettant à l'entrepreneur de déchiffrer la demande et d'adapter sa production en conséquence. Dans ce cas,

créer les conditions favorables à ces mécanismes automatiques en améliorant l'environnement des affaires est privilégié. La Banque mondiale, dans cette même optique, n'accorde pas de préférence aux petites entreprises uniquement sur la base de leur taille.

À l'inverse, les bailleurs qui mettent l'accent sur l'offre préconisent la formation et l'appui technique directement aux entreprises. Jusqu'aux années 2000, il s'agissait de la forme la plus courante d'appui. Si la première démarche revient à négliger les entreprises qui n'ont pas la capacité, seules, de s'intégrer dans les marchés et si l'appui technique direct conduit à fausser les marchés en introduisant des distorsions, il est raisonnable d'envisager une combinaison pertinente des deux. Les modalités de cette combinaison doivent être définies en fonction des complémentarités entre les deux stratégies et de leurs limites respectives.

Actions spécifiques ou programmes intégrés ?

Les bailleurs ont évolué de plus en plus vers des programmes intégrant diverses composantes afin d'obtenir des impacts plus importants. Cette démarche axée sur les résultats conduit à privilégier des interventions de grande envergure pour pouvoir plus aisément mesurer et observer les impacts.

Quels projets mettre en œuvre prioritairement ?

Selon les options stratégiques définies et leurs objectifs, les bailleurs ont le choix entre un certain nombre d'interventions.

En ce qui concerne l'environnement des affaires, plusieurs démarches sont mises en œuvre selon les cibles et les objectifs.

► **Initier des réformes sur les réglementations.** Trois axes sont généralement définis, l'un concernant les affaires en général, l'autre concernant les filières et les grappes d'entreprises et le dernier visant la suppression des biais contre les petites entreprises. La dérégulation, la décentralisation des instances régulatrices, les réformes fiscales vers plus de simplifications ou l'amélioration des contrats sont autant d'outils mis à la

disposition des bailleurs pour agir sur ces leviers de réforme. La structuration en groupes de pression pour initier ces réformes est d'ailleurs encouragée car considérée comme plus efficace que les conditions imposées par les bailleurs.

► **Renforcer les capacités juridiques et réglementaires** des institutions locales.

► **Assurer la transparence des réformes et des politiques économiques nationales** en améliorant la gouvernance et la responsabilité des instances de réglementations.

► **Agir sur les normes et les accords internationaux**, en particulier par la constitution d'associations qui joueront le rôle de groupe de pression dans les instances internationales de réglementation.

► **Réduire les obstacles au commerce et aux investissements.** Il s'agit notamment de limiter les droits de douane, d'améliorer la communication, de renforcer les mécanismes de certification aux standards des marchés extérieurs, de réduire les contraintes aux investissements directs à l'étranger.

En ce qui concerne le renforcement de l'offre, on peut également distinguer plusieurs leviers de développement.

► **Renforcer les filières.** Les programmes se centrent alors sur un sous-secteur spécifique et tentent de multiplier les liens d'affaires entre les chaînons de la filière. Systématiser les relations avec les fournisseurs et les clients, constituer des groupes de producteurs et favoriser les transferts de technologies sont des objectifs prioritaires de ce type de programmes. USAID est le bailleur le plus reconnu pour la mise en œuvre de cette démarche. Deux tiers de ses programmes l'adoptent et près de 90 % des programmes supposent le dialogue et la formation d'organisations professionnelles. D'autres bailleurs, comme la Société financière internationale, mettent l'accent moins sur les liens d'affaires que sur le renforcement des capacités de la filière en général, en favorisant les entreprises leaders.

► **Développer les grappes d'entreprises.** Il s'agit alors de se concentrer sur les liens d'affaires locaux et d'identifier les contraintes communes à un groupe d'entreprises pour les inciter à collaborer pour réduire cette contrainte.

► **Améliorer l'accès au financement des entreprises et/ou des filières.** Le succès des initiatives de microfinance mises en œuvre depuis près de 25 ans a permis le financement d'une grande partie des activités productives dans les PED. Toutefois, certains observateurs ont fait remarquer que, si les micro-entreprises ont accès au crédit, les petites et moyennes entreprises peinent à y avoir accès, faute d'instruments de crédit adaptés.

► **Renforcer les marchés d'appui¹.** Les prestataires de services aux entreprises comme, à titre d'exemple, les sociétés de transport ou de réparation tout comme les entreprises de conseil s'inscrivent comme des cibles potentielles des programmes car ils jouent un rôle fondamental d'appui. La popularité des BDS ces dernières années est d'ailleurs allée croissante pour perdre petit à petit de sa vigueur. En effet, la prestation par le marché de services de conseil apparaît peu pertinente dans des filières non intégrées qui présentent des dysfonctionnements et un marché encore peu mature.

► **Renforcer les organisations professionnelles².** Celles-ci ne doivent pas être considérées comme une fin en soi mais bien comme un moyen de développement des filières ou des grappes d'entreprises. Les incitations qui poussent les entreprises à se regrouper sont souvent insuffisamment explicitées, ce qui rend peu efficace la constitution d'associations. De même, la politisation de certaines de ces organisations formelles apparaît comme un obstacle à la promotion des réformes. Il convient d'inciter à l'action collective plus qu'à formaliser nécessairement ces associations.

Enfin, les projets liés au renforcement de la demande, qui, dans bien des cas, est considérée comme exogène, comprennent essentiellement deux composantes. La cible reste l'entreprise, qui est encouragée à se différencier des autres producteurs.

¹ NdT : les marchés d'appui ou « supporting markets » englobent tous les services financiers ou non financiers relatifs à l'activité des entreprises (transport, réparation, vétérinaires, conseil en gestion, etc.).

² NdT : il s'agit des « Business Membership Organizations » ou BMOs, désignant les organisations intra ou interprofessionnelles, formelles ou non.

► **Renforcer par le marketing la capacité des entreprises à différencier ses produits.** Cet aspect a souvent été négligé faute de compétences lors de l'implantation des projets. Ainsi, c'est généralement par le biais des institutions de microfinance (IMF) que sont fournies les formations en marketing ainsi que les études de marché. Toutefois, dans l'approche filière, l'entreprise chef de file peut bénéficier de ce type de projet afin d'augmenter le potentiel commercial des produits finaux de la filière, ce qui se répercutera ensuite sur les autres chaînons.

► **Établir une politique de marque.** Cet objectif s'inscrit souvent dans l'approche par grappes d'entreprises. Il s'agit de créer des niches commerciales par une publicité spécifique. USAID a promu ainsi au Sri Lanka la production d'un diamant spécifique, « le Ceylon Sapphire ». Le secteur du tourisme apparaît également comme un secteur où les opportunités de collaboration entre entreprises sont considérables dans la mesure où tant les compagnies aériennes que les hôtels ou les restaurants visent les mêmes clients.

Intervenir directement ou faciliter le marché ?

La facilitation à travers l'approche orientée marché s'est peu à peu substituée à l'appui direct qui s'est avéré inefficace et peu pérenne.

Inspiré par le succès des IMF, les bailleurs ont transféré leurs compétences à des consultants locaux afin de créer un marché viable de services aux entreprises. Toutefois, cette démarche ne suscite plus autant d'enthousiasme dans la mesure où les marchés de services aux entreprises sont rarement constitués, ni même fiables. De plus, de nombreux bailleurs ont continué à octroyer des subventions à travers des dispositifs comme les chèques services.

Cette situation conduit à une concurrence inopportune entre bailleurs. De plus en plus, les interventions sont axées sur l'environnement des affaires et non sur le marché en considérant que les BDS sont intégrés dans les transactions entre entreprises.

OUTILS DE PLANIFICATION

Vers une typologie des pays

Dans un objectif de clarification des enjeux et des stratégies, une typologie des pays partageant des caractéristiques communes apparaît nécessaire. Ainsi, USAID distingue des pays relativement stables, d'une part, où la gouvernance est considérée comme faible à très bonne et où l'aide étrangère peut contribuer efficacement au développement du pays, et les pays fragiles, d'autre part, comme les pays en conflits ou en reconstruction, en crise ou en faillite. La question est ici d'établir le degré d'utilité de l'aide étrangère.

D'autres critères, comme le PIB, son taux de croissance, la stabilité politique ou la taille du marché permettent d'autres classifications. À titre d'exemple, 2/3 des programmes d'USAID concernent les pays en développement, 1/3 les pays en transition d'Europe de l'Est et d'Asie centrale. Certains bailleurs concentrent leur aide dans une zone géographique comme, par exemple, la Banque mondiale qui inscrit la moitié de ses programmes d'appui au secteur privé dans les pays d'Afrique subsaharienne. À la différence d'USAID qui agit dans les pays émergents à croissance relativement importante, le département de coopération internationale du Royaume-Uni se centre sur les pays les plus pauvres et en particulier les anciennes colonies anglaises.

Des critères plus spécifiques liés à l'environnement du marché semblent également intéressants pour permettre une meilleure contextualisation des programmes. On mesure ainsi les coûts de transaction et d'opportunité (coûts de création d'entreprises, etc.), le risque pays ou le degré de prégnance du biais contre les petites entreprises. Schiffer et Weder³ ont ainsi mis en évidence ce biais en Amérique Latine, dans les Caraïbes et dans les pays en transition, notant que la déréglementation contribuait à diminuer ce biais.

³ NdT : cité par l'auteur dans Schiffer, Mirjam et Béatrice Weder (2001), « Firm Size and the Business Environment : Worldwide Survey Results », IFC, Discussion Paper 43, Washington DC.

L'évaluation des impacts

Les suivis de projets ou PMP d'USAID (Performance Management Plan) mesurent les progrès réalisés mais n'attribuent pas ces progrès au programme proprement dit. L'évaluation ex-post des programmes d'appui au secteur privé s'avère donc nécessaire afin d'orienter plus justement la conception des programmes.

On doit alors s'interroger sur la manière d'évaluer les impacts, ainsi que sur l'approche qui a le plus d'impact. Quels sont les impacts attribuables au projet et ceux-ci sont-ils plus importants que dans les programmes plus anciens, qui n'étaient pas orientés vers le développement du marché ? Autant de questions que les praticiens doivent se poser pour permettre de faire évoluer les programmes en réponse aux attentes qu'ils suscitent.

CONCLUSION

Cet état des lieux des cadres conceptuels qui ont permis la mise en œuvre des programmes d'appui au secteur privé permet non seulement de comprendre l'orientation et les cibles de ces programmes mais également les options stratégiques choisies. Cette démarche fournit des indications pour la réinvention d'instruments efficaces et opérationnels et pour la compréhension des chaînes de causalité des impacts. ■

Apprendre et travailler décemment

De nouvelles orientations dans la formation professionnelle et l'éducation

Learning and decent work for all : new directions in training and education for pro-poor growth,
L. Mayoux,
janvier 2006

La formation professionnelle et l'apprentissage sont inscrits depuis longtemps dans les stratégies des bailleurs tant multilatéraux comme le PNUD ou l'OIT que bilatéraux, et apparaissent bien souvent comme une composante essentielle des projets d'appui au secteur privé. Si leur nécessité n'est que peu remise en cause, en revanche, leurs modalités de mise en œuvre et leur pertinence sont critiquées, si bien que les financements se sont considérablement restreints durant les quinze dernières années. Les approches de réduction de la pauvreté par le développement des marchés et l'appui aux petites entreprises ont remis à l'ordre du jour la formation professionnelle, sans toutefois l'inscrire comme priorité. Malgré l'activisme des principaux bailleurs et leurs déclarations d'intentions, peu de travaux tentent de mesurer l'impact de la formation professionnelle sur la pauvreté tant ils se focalisent sur la rentabilité et la pérennité des programmes. Ce rapport relate l'évolution du secteur et propose, à travers des études de cas d'initiatives innovantes, des pistes de réflexion pour adapter les programmes de formation aux besoins des plus pauvres.

La formation professionnelle telle que conçue par les bailleurs ne répond en effet que partiellement aux besoins des plus pauvres, voire tend à les marginaliser en ne les ciblant pas spécifiquement. Pour remédier à ce travers, il convient de déterminer précisément les conditions requises pour qu'un projet ait un impact significatif sur la pauvreté et la réduction des inégalités.

Cette étude retrace d'abord l'évolution des approches et leurs limites respectives afin de tirer les conséquences des échecs passés. Afin de surmonter ces obstacles, plusieurs projets ont entrepris des démarches innovantes qui méritent une attention particulière. Il convient donc d'explicitier ces expériences dans l'optique de définition d'une stratégie plus appropriée.

Il s'agit enfin, à partir de ces pistes de réflexion, de systématiser les outils utilisables dans un cadre opérationnel plus général.

LES DÉFIS ET ENJEUX ACTUELS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Les approches et leurs limites

Les pays en développement, comme les pays industrialisés, se trouvent souvent confrontés à un marché du travail segmenté et peu régulé. À côté des emplois dits stables, où les perspectives de carrières et de formation sont possibles, et où il existe des mécanismes de protection sociale en cas d'imprévu, se trouvent les emplois largement précarisés et flexibles, fréquemment informels. Les discriminations face à l'emploi à l'encontre des populations les plus démunies ou fragilisées, comme les femmes ou les jeunes, apparaissent comme la règle. Ces populations sont d'autant plus vulnérables qu'elles manquent souvent de ressour-

Accédez au texte original :

<http://www.enterprise-impact.org.uk/pdf/LearningandDecentWorkforAll.pdf>

ces et que leurs besoins primaires sont largement insatisfaits (alimentation, accès à l'eau potable, au chauffage). Les droits de ces populations sont, de même, régulièrement bafoués, dans la mesure où elles occupent une place marginalisée dans leur communauté.

Or, l'accent mis sur la lutte contre la pauvreté et la réduction des inégalités revient à cibler ces populations et à permettre à tous d'obtenir un emploi convenable, dans un souci de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité. « L'Agenda pour un travail décent » de l'Organisation internationale du travail s'inscrit d'ailleurs dans cette démarche de faire bénéficier les plus démunis de la croissance économique. Il se fixe, dans cette optique, plusieurs objectifs, à savoir la création d'emplois, la promotion des droits fondamentaux au travail, l'amélioration de la protection sociale et le renforcement du dialogue social. La consolidation du capital humain et la reconnaissance de celui-ci comme élément clé de cette stratégie fait de la formation professionnelle un instrument incontournable. De plus, le ciblage des plus démunis permet de considérer les femmes, non plus comme un groupe minoritaire marginal, mais comme la cible privilégiée des programmes. Leur démarginalisation devient une condition nécessaire du succès des programmes.

Pourtant, dans les années 90, les financements pour les programmes de formation professionnelle ont considérablement diminué, au profit d'autres approches, qui négligent souvent cet aspect. Cette évolution s'explique non seulement par le pessimisme qui a suivi les grands programmes subventionnés menés depuis les années 70, et par la généralisation des critiques de l'aide publique internationale, mais aussi par l'engouement pour l'approche nouvelle orientée sur le développement des marchés.

● L'approche des programmes publics subventionnés : ambitions et réalités

L'heure de gloire des programmes de formation professionnelle, subventionnés par l'État et de grande ampleur, a débuté au début des années 70 et s'inscrivait dans les stratégies nationales d'industrialisation et d'import-substitution. Des investissements importants dans le ca-

pital humain ont d'ailleurs été réalisés, profitant aux pays d'Asie du Sud-Est, qui ont été propulsés sur le devant de la scène. Toutefois, les programmes n'étaient pas ciblés et s'avéraient bien trop ambitieux au vu des moyens mis en œuvre. Le gaspillage et l'accent mis sur le quantitatif plutôt que le qualitatif ont donc été la règle et ont conduit à des impacts modestes, voire dérisoires sur la pauvreté.

Si quelques pays ont initié des programmes prometteurs, comme les projets d'apprentissage pour les jeunes au Chili (programme « Chile Joven ») basés sur une collaboration étroite avec les entreprises, la plupart des pays se sont retrouvés dans des impasses. La réussite des programmes dépendait non seulement de l'ampleur des financements, mais aussi du degré d'implication des États et du ciblage plus ou moins précis des programmes. L'Inde, par exemple, a formalisé, dès 1961, l'obligation de quotas d'apprentis dans les entreprises et a amorcé en 1977 la généralisation d'Instituts de formation technique pour les femmes. Si cette forte implication de l'État a pu apparaître comme un succès, la qualité des formations s'est avérée trop insuffisante, et le public trop restreint. Le programme se limitait en effet aux seules entreprises publiques et n'a touché que 5 % de la population des 20-24 ans.

Les grands projets des bailleurs se sont heurtés aux mêmes limites et ont contribué au pessimisme sur le bien fondé de l'aide publique internationale. Une étude de Benell en 1999 énumère ainsi les limites des programmes menés par le Bureau international du travail durant les années 80-90. Outre le manque de ciblage et d'adaptation aux besoins, il souligne la méthodologie inappropriée et le contenu inadéquat. Les mêmes pratiques que pour le secteur formel prévalent et tendent à infantiliser les participants aux formations. Ce processus de transfert de compétences par le haut limite la participation des bénéficiaires. Le personnel, s'il est loin d'être incompetent, n'est pourtant pas adapté puisque peu de femmes en font partie. Les durées des formations bien trop lourdes, le manque de services d'appui organisationnel (gardes d'enfants, etc.), les coûts prohibitifs, la localisation ou encore la faible pérennité due à l'absence d'institutionnalis-

tion, sont autant de limites qui ont fait avorter ces programmes.

● L'approche orientée vers le développement des marchés : une simple composante des BDS

Vers le milieu des années 90, face au constat de la prégnance de l'apprentissage traditionnel, les bailleurs de fonds, en particulier la Banque mondiale, ont encouragé la privatisation des formations et la réduction des investissements publics dans ces programmes. L'objectif était alors de permettre un meilleur recouvrement des coûts en couplant les services de microfinance et la formation professionnelle tout en augmentant la pertinence de celle-ci.

La mise en place de chèques-formation comme le projet « Juakali » au Kenya ou en Amérique latine illustre cette volonté d'impliquer les bénéficiaires dans le choix de leur formation. Conçue comme une composante des services aux petites entreprises, celle-ci vise à accroître les qualifications en gestion, en comptabilité, en marketing. Elle s'adresse aux femmes démunies mais ayant une aptitude « entrepreneuriale » et une certaine « prédisposition » pour la prise de risques. Cette nouvelle méthodologie a l'avantage de mettre l'accent sur les méthodes participatives et la collaboration institutionnelle afin d'inscrire les programmes dans la durée. De même, la forte volonté de s'adapter aux besoins et le renforcement d'une approche par le bas semblent pertinents.

Cependant, en ciblant les micro et petites entreprises sans vraiment expliciter les définitions, cette démarche risque de marginaliser les plus pauvres sous couvert de croissance « pro-pauvre ». Le concept d'activités génératrices de revenus (AGR) semble en effet s'être teinté d'une connotation péjorative bien qu'il découle d'une distinction analytique utile mais pas exclusive. En effet, en pratique, la frontière est ténue entre les AGR qui n'apportent que des revenus de subsistance et les micro et petites entreprises, qui sont censées générer du profit. N'est-il pas plus pertinent d'appréhender le passage d'une AGR à une micro-entreprise plutôt que considérer les deux comme des entités distinctes et indépendantes ?

Par ailleurs, en se focalisant sur le recouvrement des coûts et sur les compétences de l'entrepreneur, les projets ne prêtent que peu d'attention aux qualifications des employés. Cela risque de créer à nouveau des discriminations au sein des populations les plus démunies entre certains qui seraient « qualifiés pour la croissance » (growth-oriented) et d'autres qui ne le seraient pas. Les effets supposés de « diffusion de la croissance » relèvent plus du domaine de la rhétorique que d'une volonté de mise en œuvre pragmatique.

Enfin, les hypothèses qui conditionnent la réussite des projets sont loin d'être réunies. Elle suppose l'existence d'un marché de la formation professionnelle concurrentiel, transparent et un accès à ce marché non discriminatoire. Or, non seulement les zones rurales ne bénéficient pas souvent d'un centre de formation agréé, mais l'offre est également loin d'être suffisante dans la plupart des pays en développement.

Les conditions de succès et les perspectives

Si les deux approches décrites ci-dessus ont relativement échoué à s'adresser aux plus pauvres, cela ne signifie pourtant pas qu'il faille abandonner et se concentrer sur l'éducation primaire. Il existe de nombreuses innovations à petite échelle, au niveau des projets, qui, non seulement sont prometteuses et reproductibles, mais pallient également les carences des programmes actuels. Il convient alors d'incorporer aux formations orientées vers le marché des formations qui fournissent aux plus démunis les outils pour renforcer leurs capacités sociales, économiques et politiques.

Prendre en considération le caractère multidimensionnel de la pauvreté, se baser sur une méthodologie participative, s'adapter aux attentes des plus pauvres et s'inscrire dans une stratégie globale cohérente apparaissent comme autant de conditions nécessaires pour revitaliser la réflexion sur la formation professionnelle dans un objectif de réduction de la pauvreté.

● **L'importance d'un cadrage conceptuel multidimensionnel**

Il ne suffit pas de déterminer les différentes dimensions du concept de pauvreté, il faut pouvoir en tirer toutes les conséquences. Or, si, selon la définition de la Banque mondiale, certaines dimensions sont tangibles comme le revenu, la santé ou l'éducation, d'autres apparaissent comme plus relatives, plus qualitatives, comme la vulnérabilité aux chocs, le degré de marginalisation ou l'absence de capacité de revendication. Il est donc bien plus complexe d'appréhender ces différentes dimensions qui supposent la consolidation des services sociaux, la promotion de filets de sécurité, la participation aux prises de décision et une croissance intensive en main-d'œuvre.

En ce qui concerne la problématique de la formation professionnelle, les projets ne doivent pas se concentrer uniquement sur les compétences techniques ou entrepreneuriales. Ils se heurtent également à des contraintes culturelles, des résistances au changement, des problèmes de manque de confiance en soi, un accès moindre aux opportunités. Ces limites se retrouvent, non seulement au niveau individuel, mais également au niveau structurel, des ménages, des communautés, voire au niveau macro-social.

Les besoins divergent donc considérablement de ceux d'autres populations. En particulier, les compétences basiques en lecture et en calcul ainsi que les compétences « psychosociales »¹, de communication ou d'organisation doivent accompagner et compléter les qualifications plus techniques et utilitaires pour acquérir un revenu. Ces types de compétences, si elles sont difficiles à cerner, font référence à tout ce qui permet de réduire la vulnérabilité des plus démunis en leur donnant les outils pour comprendre, analyser et changer leur situation.

● **Le nécessaire ciblage des populations et de leurs besoins spécifiques**

L'identification des besoins passe par une profonde compréhension des contextes et des inégalités ou contraintes spéci-

ifiques de certaines populations par rapport aux autres. Il s'agit d'appréhender le type de discrimination, qu'il s'agisse du sexe, de l'âge, des handicaps physiques ou mentaux, de l'appartenance ethnique ou clanique. Il peut également s'agir d'handicap géographique (marchés distants, manque d'infrastructures, isolement, etc.), économique (emploi informel, saisonnier, etc.) ou politique (minorité ethnique, religieuse, etc.). Identifier le degré de vulnérabilité et de discrimination permet alors de cerner les besoins et les contraintes spécifiques des plus démunis.

DES EXPÉRIENCES INNOVANTES : LA FORMATION PROFESSIONNELLE POUR LES PLUS PAUVRES

En marge des débats sur la meilleure combinaison entre approche subventionnée et approche par le marché, nombre de projets ont intégré, dans leurs composantes, des cours d'alphabétisation, de compétences psychosociales ainsi qu'une sensibilisation aux questions de genre et de renforcement des capacités pour répondre aux attentes des plus pauvres. L'implication des participants est requise à toutes les étapes, tant au niveau de la formulation des besoins, du choix de la méthodologie et du contenu que de l'évaluation des formations. Les projets s'inscrivent parfois dans des stratégies de renforcement de la société civile par la création d'associations ou de groupes de pression.

À partir de certaines études de cas, loin de représenter de manière exhaustive toutes les innovations dans ce domaine, il s'agit de comprendre que des orientations positives existent et auraient le mérite d'être mieux connues. Centrés sur les populations les plus démunies, ces projets sont malgré tout difficilement évalués dans la mesure où les problèmes méthodologiques qui se posent pour les études d'impact sont d'autant plus exacerbés. En effet, les problèmes de définition de critères vérifiables, du champ, les problèmes d'échantillonnage, de re-

¹ Ndt : « life skills » en anglais. Traduit par « compétences pour la vie » par l'Unesco.

présentativité et de collecte des données se posent avec d'autant plus d'acuité que ces populations font moins aisément l'objet de suivi que d'autres.

Si les rapports et les études d'impact ne sont donc pas toujours disponibles ni pertinents pour ces projets à petite échelle, il n'en reste pas moins que l'on peut tirer quelques enseignements de ces expériences novatrices, sans toutefois oublier ni l'échelle ni le contexte dans lequel on se situe.

L'originalité de ces projets réside principalement dans la combinaison de différents instruments et dans le croisement de finalités diverses.

Formation professionnelle et financement des activités

Des projets tentent de conjuguer formation professionnelle et financement des petites activités dans un but affiché d'autonomisation des femmes. Ainsi, un premier projet au Bangladesh depuis 2000 vise la diversification des activités des femmes vivant dans une grande pauvreté. Ce projet de développement des infrastructures à Tangail tente de promouvoir l'activité féminine en combinant une formation technique, un emploi de maintenance des routes et une épargne obligatoire. Ces initiatives s'accompagnent de cours de sensibilisation aux droits des femmes (régime matrimonial par exemple), à la santé et à l'hygiène ainsi qu'aux bonnes pratiques nutritionnelles. Les femmes regroupées dans le cadre du projet se rencontrent pour partager leurs expériences et sont encouragées à démarrer des activités avec les fonds constitués par l'épargne obligatoire.

Globalement, le projet a été considéré comme un succès puisque les 200 femmes concernées ont démarré près de 640 activités (moyenne de 3,2 activités par femme alors que l'objectif était de 1,8). Bien qu'il soit difficile d'évaluer les conséquences de long terme et de distinguer les impacts de la formation proprement dite des impacts du financement, il est intéressant de noter qu'une large majorité des femmes s'est enregistrée sous son propre nom, ce qui est loin d'être anodin au Bangladesh et peut-être attribuable à la formation. De même, des

changements dans les relations familiales et la corrélation entre succès économique et respect social ont été mis en évidence.

Formation professionnelle et renforcement de la société civile

Plusieurs autres études insistent sur la mise en réseau et la formation de groupes d'échanges pour développer une action collective.

On peut citer, à ce titre, l'action du Centre de recherche et de ressources de Kaborole en Ouganda (KRC). En partenariat avec le Réseau de formateurs en agriculture durable (SATNET), qui comprend 35 associations locales, le KRC a initié un projet de formation en agriculture durable adressé aux femmes, combinée à des cours de sensibilisation aux droits. Fort du constat d'une très forte segmentation sociale due à des conflits ethniques et à de nombreux déplacements de population, le projet a tenté de remédier au fait que, si près de 80 % de la main-d'œuvre agricole est féminine, seules 7 % possèdent la terre. En les formant à l'agriculture durable dans la culture de matoke (banane verte, principal aliment de base) et à la valorisation des matières premières locales (utilisation de pesticides naturels, etc.), ils ont également renforcé leur collaboration et leur organisation comme groupe potentiel de pression.

Bien que le projet soit centré sur l'auto-subsistance et qu'il y ait des carences de personnel, de matériel agricole ou de vétérinaires, c'est surtout en termes de confiance en soi, de reconnaissance sociale, de partage des rôles et de capacité de participation aux prises de décision que se mesurent les réalisations du projet.

Le projet d'Anandi, une ONG de femmes de la région de Gujarat, en Inde, s'inscrit également dans cette optique. Il comprend deux principales composantes, l'une étant d'assurer des formations de maçonnerie, un métier traditionnellement réservé aux hommes, et l'autre étant d'organiser des ateliers pédagogiques lors de rencontres festives entre associations. Dans un marché du BTP masculin, discriminatoire, mais en forte expansion, les formations tentent de développer le potentiel d'une exper-

tise proprement féminine. Parallèlement, l'organisation de foires et de séminaires spécifiques constituent un moyen d'échanges, de rencontres et d'apprentissage mutuel. Profitant de la visibilité des melas indiennes, ces foires sont l'occasion de coordonner les activités entre les associations, de partager les coûts et d'élaborer des outils pédagogiques plus complexes (kits, pièces de théâtre, etc.). La constitution d'associations apparaît en effet comme un moyen judicieux non seulement de partager ses expériences, mais aussi d'acquérir un certain pouvoir de négociation vis-à-vis des institutions publiques ou du secteur privé.

Au Pérou, l'ONG Aconsur a ainsi lancé, en 1999 dans le district de Lima, le Centre de formation Innovatex dans une démarche de valorisation de la filière textile. Face à la concurrence asiatique, cette filière s'est retrouvée dans une impasse, dont elle peut sortir en diversifiant ses produits et, en particulier, en développant son potentiel dans la haute couture, encore embryonnaire. Or, il s'agit souvent d'un travail féminin de sous-traitance à domicile, parfois artisanal. Afin de renforcer le pouvoir de négociation de ces micro-entreprises face aux clients et aux fournisseurs, le Centre Innovatex fournit des prestations de services non financiers en intégrant des formations techniques et sociales. Centre d'information, de conseil, d'appui technique et d'emploi, il aide également à la structuration professionnelle en organisant des séminaires.

Formation professionnelle et alphabétisation

D'autres projets visent à combiner qualifications professionnelles et alphabétisation pour les plus démunis en s'appuyant sur le renforcement mutuel des deux approches. Il s'agit non pas de faire des cours d'alphabétisation indépendamment des cours plus techniques, mais plutôt d'imbriquer les deux formations pour qu'elles se complètent. Ainsi, Sodefitec, la Société de développement des fibres textiles au Sénégal, offre ce type de formation depuis déjà vingt ans. Les impacts se sont avérés globalement positifs et les formations particulièrement utiles pour les compétences en marketing et en gestion des crédits ruraux.

La combinaison de plusieurs types de formation suppose des pré-requis. En tirant les leçons des échecs, on peut en effet déduire que la réussite de ces projets dépend d'abord de leur capacité à s'adapter aux intérêts et aux conditions des participants. Il est alors judicieux de constituer un groupe de travail qui partage un intérêt commun plutôt que de s'adresser à des individus isolés afin d'élaborer un contenu cohérent et adapté. De plus, la combinaison de différents types de formations est pertinente tant qu'il s'agit de formations dont le contenu est conçu comme intégré et non indépendant l'un de l'autre. L'alphabétisation, en particulier, apparaît plus pertinente lorsqu'elle est reliée aux besoins concrets. Par ailleurs, les ONG apparaissent plus flexibles et plus proches des communautés que les agences gouvernementales pour effectuer les formations, le personnel devant être adapté à chaque type de formation. Enfin, le sous-financement est autant responsable des échecs que la méthodologie utilisée. La motivation des formateurs et leur reconnaissance est tout aussi nécessaire que les moyens techniques.

Une combinaison cohérente des formations et de la microfinance

Des projets plus ambitieux cherchent à combiner plusieurs dimensions. Le WEP (Women's Empowerment Programme) au Népal, financé par USAID et mis en œuvre dès 1998 par l'ONG internationale PACT, bien qu'il n'ait duré que trois ans, présente un exemple de combinaison des formations. Chargé de créer un modèle auto-géré de microfinance, le programme fournissait aux petits groupes de femmes constitués (21 membres) des cours d'alphabétisation, des formations professionnelles, une sensibilisation aux droits et à la négociation, ainsi que les outils pour créer un système de microfinance à partir de leur propre épargne.

Le Système interne d'apprentissage (Internal Learning System) en Inde tente par ailleurs de conjuguer la microfinance et l'apprentissage des compétences psychosociales. Il a été diffusé par trois ONG qui géraient à l'origine des projets de microfinance. Bien que les formations s'adressent à des femmes illettrées,

l'élaboration d'outils pédagogiques adaptés, schématiques, imagés et symboliques, a permis de surmonter cet obstacle. Il s'agit ici d'une sorte de journal de bord, personnel, qui guide l'analyse de situations de la vie quotidienne et la compréhension de thèmes plus larges. Il permet la collecte de données, l'évaluation des changements, l'analyse des causes des changements, la planification et la définition de parcours de vie ainsi que le suivi des progrès réalisés. Document individualisé mais uniforme dans sa structure, il facilite le partage et le dialogue sur des sujets de société, comme le mariage, la violence domestique, l'alcoolisme, la maladie, etc.

Le succès de ce journal a été tel qu'il est devenu un véritable « outil de négociation » selon de nombreux témoignages. Justificatif auprès des autorités du statut de défavorisé pour bénéficier des distributions gratuites de nourriture ou de médicaments, il est parfois un outil d'intimidation des maris puisqu'il est lu et échangé entre femmes.

Toutes ces expériences témoignent d'un même souci de s'adresser aux plus pauvres en utilisant une méthodologie adaptée et une combinaison d'outils pertinents qui cibleraient spécifiquement ces populations.

DÉFINITION
D'UNE POLITIQUE COHÉRENTE :
VERS UN NOUVEL AGENDA

Une approche pragmatique et pertinente pour cibler les populations les plus pauvres tend à s'écarter du débat actuel pour emprunter des sentiers plus novateurs. Pour définir et planifier un nouvel agenda, il faut pouvoir tirer les conséquences des succès, tout comme des échecs et adopter une attitude raisonnée et prudente.

Conclusions et principes d'action

Une stratégie inspirée de ces expériences prometteuses ne doit ni ne peut être la « solution miracle » si elle ne s'inscrit pas dans un cadre plus large de lutte

contre la pauvreté. La formation professionnelle apparaît comme un axe pertinent d'action, mais n'est en aucun cas le seul et doit être complété par des politiques de promotion de la démocratie et des droits sociaux, politiques et économiques, comme par des politiques de renforcement des services de base (infrastructures, éducation, santé, accès à l'eau potable, etc.).

Cette stratégie de développement de la formation professionnelle doit pouvoir non seulement répondre aux besoins de court terme, mais aussi initier un processus cumulatif d'apprentissage. Cela implique des changements dans la façon formelle de concevoir l'articulation entre éducation et formation en termes de contenu, de méthodologie et de prestation.

Plusieurs principes d'actions peuvent ainsi guider la démarche :

► **respecter et comprendre** les principes de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité ;

► **adapter le contenu des formations** pour que les plus pauvres aient les moyens de saisir les opportunités qui se présentent et qu'ils soient moins vulnérables face aux changements. Il s'agit ici de compétences psychosociales, à savoir la capacité de collecter et d'interpréter des informations relatives à l'environnement ou encore la capacité à négocier et à s'organiser. Ne pas se focaliser sur les compétences, mais intégrer une sensibilisation aux droits apparaît de même comme nécessaire ;

► **s'inscrire dans un processus participatif et cumulatif**. L'apprentissage mutuel et la création de réseaux permettent le partage d'expériences, la formulation des objectifs, la définition des contenus des formations et par là même facilitent, voire garantissent leur appropriation. La méthodologie utilisée de même que les technologies sont tout aussi importantes que le contenu. Un schéma construit et dessiné par les participants, par exemple, sera privilégié à un schéma donné par le formateur « expert » et facilitera le dialogue. Dans cette même optique, les sessions de formations font l'objet de débats et doivent être adaptées aux contraintes d'horaires et de charges de travail.

Une stratégie pérenne et une échelle appropriée pour l'action

En raison du type de cible, l'objectif d'efficacité et de recouvrement des coûts semble a priori improbable à remplir. Toutefois, le principe de partage des coûts et une conjugaison entre investissements publics et collaboration avec le secteur privé restent envisageables dans la mesure où le partage est équitable. Le cadre institutionnel doit également faciliter, voire encourager les processus de formations parallèles.

Les acteurs publics peuvent également appuyer la formation des formateurs ou tout du moins reconnaître plus ou moins formellement leur travail, par des systèmes de certification notamment. L'utilisation de média comme la radio ou Internet peut être encouragée dans la mesure où de nombreux centres urbains sont déjà équipés de ces moyens. D'ailleurs, l'exploitation des potentialités des nouvelles technologies de l'information et de la communication semble être une piste prometteuse pour les stratégies de for-

mation professionnelle pour les plus pauvres. Démocratiser l'accès aux NTIC apparaît comme un enjeu de premier plan. Enfin, inscrire cette stratégie dans le cadre national et en particulier pour les moyennes et grandes entreprises doit être envisagé. En effet, les relations contractuelles ou non, de sous-traitance ou d'apprentissage, qu'entretiennent les moyennes entreprises avec les petites peuvent permettre de créer des synergies.

Des défis institutionnels et politiques

Au-delà des discours sur la croissance bénéfique pour les pauvres, il s'agit de comprendre que non seulement les concepts mais aussi les priorités doivent être redéfinies. L'expression « croissance pro-pauvres » traduit en réalité simplement la volonté d'intégrer les pauvres dans un processus de croissance « normal » et faire bénéficier les pauvres des retombées de celle-ci. Or, il existe un décalage entre cette conception et la volonté de développer les qualifications et

le potentiel humain des populations démunies afin qu'elles soient actrices de cette croissance. La deuxième approche correspond à la démarche de l'Agenda des Droits de l'Homme.

Il convient donc de redoubler d'efforts pour élaborer des politiques volontaristes à grande échelle pour réduire la pauvreté et développer les bonnes pratiques. On peut imaginer par exemple des encouragements, des mécanismes d'incitation ou des avantages aux entreprises qui accordent une attention particulière à la formation de leur main-d'œuvre.

À moins que les droits des populations les plus pauvres à la formation ne redeviennent une priorité, celles-ci risquent d'être de plus en plus marginalisées. L'accent mis sur l'éducation primaire exclut les adultes dont les revenus influent sur les enfants, de même que l'accent mis sur le recouvrement des coûts exclut les micro-entreprises. Or, les défaillances du système de formation professionnelle influent non seulement sur le revenu des employés, mais aussi sur la productivité globale et n'augure rien de bon pour l'avenir. ■

Comprendre les facteurs de la croissance des micro et petites entreprises

Understanding micro and small enterprise growth, S. Nichter, L. Goldmark, USAID, MicroREPORT n° 36, novembre 2005

Quels sont les facteurs déterminants de la croissance des petites entreprises dans les pays en développement ? Sans partir du principe que les petites entreprises « doivent » croître, ce document donne un éclairage sur les variables qui influencent la croissance : environnement des affaires et autres critères contextuels, réseaux sociaux, profil de l'entrepreneur et caractéristiques de l'entreprise. Il se fonde sur un cadre d'analyse à deux variables — capacités de l'entreprise et opportunités — et étudie le lien entre productivité et croissance. L'auteur établit ainsi différentes catégories d'entreprises selon leur profil de croissance et formule un certain nombre de suggestions à l'intention des praticiens du développement en rapport avec cette classification.

Prises globalement, les micro et petites entreprises montrent une croissance impressionnante, notamment si on les compare aux entreprises plus grandes. Cependant, nombreuses sont les petites entreprises qui connaissent une croissance très lente ou pas de croissance du tout, souvent par choix de l'entrepreneur. Les taux de croissance observés au niveau global sont souvent le fait de l'expansion rapide d'un segment étroit de petites entreprises très performantes. Dans les pays en développement comme dans les pays développés, il semble ainsi se détacher un petit groupe d'entreprises qui devancent leurs pairs et servent de moteur à la croissance globale de l'emploi et de la productivité dans le secteur des petites entreprises.

Pourquoi certaines PE se développent-elles rapidement, tandis que d'autres stagnent ? Quels facteurs expliquent les fortes variations observées dans les trajectoires de croissance ? Le document identifie deux grandes variables, elles-mêmes influencées par des facteurs externes et internes, constituant les axes d'un cadre d'analyse de la croissance : les opportunités rencontrées par les petites entreprises et les capacités propres de ces dernières.

OPPORTUNITÉS ET CAPACITÉS :
DEUX VARIABLES
DÉTERMINANTES DE LA
CROISSANCE

L'existence ou non d'opportunités pour les entreprises et la nature de ces opportunités déterminent naturellement la capacité de l'entrepreneur à développer son activité. Les opportunités commerciales sont toutefois une condition nécessaire mais non suffisante à la croissance des entreprises. Pour tirer parti de ces occasions, les entrepreneurs doivent aussi être dotés des capacités appropriées, qu'il s'agisse de compétences, de ressources ou de technologies.

La figure 1 montre comment ces deux variables peuvent se combiner pour dessiner les trajectoires de croissance des petites entreprises. Ce cadre conduit à une typologie présentant les quatre « types théoriques » de profil de croissance des PE. Dans la réalité, cette distinction a toutes les chances d'être plus floue et les petites entreprises ne correspondent pas nécessairement à un type exact.

Accédez au texte original :

http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=10015_201&ID2=DO_TOPIC

Typologie des entreprises

Les micro et petites entreprises affichant un taux de croissance élevé et soutenu sont parfois désignées sous le nom de « gazelles ». Ces entreprises très performantes partagent habituellement deux caractéristiques fondamentales : elles sont en présence d'opportunités commerciales rentables et sont dotées des capacités appropriées pour en tirer parti. Seule une minorité d'entreprises parviennent à ce niveau de performance.

Certaines entreprises peuvent faire face à des opportunités lucratives, mais ne sont pas en mesure de les exploiter pleinement en raison d'un manque de capacités. Bien que les entreprises de cette catégorie puissent connaître un développement rapide sur de courtes périodes durant lesquelles elles s'efforcent de tirer parti des occasions commerciales, elles manquent souvent d'endurance car elles ne possèdent pas les capacités requises pour une croissance soutenue.

À l'inverse, certaines entreprises sont dotées de capacités solides, mais sont confrontées à un manque d'opportunités (par exemple faible demande ou accès limité aux marchés). Si ces entreprises peuvent connaître une croissance très faible pendant de longues périodes, de nouvelles opportunités (tel qu'un élargissement de l'accès au marché) sont susceptibles de catalyser une expansion rapide. Elles sont en quelque sorte en attente de métamorphose.

Enfin, de nombreuses entreprises manquent à la fois d'opportunités commerciales et de capacités internes. Celles-ci présentent la propension la plus faible à la croissance et leurs propriétaires se concentrent généralement plutôt sur la survie de l'entreprise. En dépit de leur absence de croissance, ces entreprises jouent un rôle crucial. Dans le domaine du développement, la croissance des entreprises s'inscrit dans une perspective plus large incluant la diversification des revenus et les stratégies de survie. Même cette dernière catégorie d'entreprise qui ne génère pas de croissance de l'emploi fournit souvent des moyens de subsistance essentiels à son propriétaire et ses employés. Dans certains cas, l'absence de croissance est attribuable au manque d'intérêt de l'entrepreneur pour une telle évolution plus qu'à un manque de capacités.

Figure 1 : Typologie des profils de croissance des petites entreprises

Opportunités	Élevées	Manque de capacités pour exploiter les opportunités existantes	Croissance rapide reposant sur l'existence conjointe d'opportunités et de capacités (« gazelles »)
	Faibles	Manque d'opportunités et de capacités	Manque d'opportunités pour appliquer les capacités existantes
		Faibles	Élevées
		Capacités	

FACTEURS INFLUANT SUR LES OPPORTUNITÉS ET LES CAPACITÉS

Un certain nombre de facteurs sont déterminants pour le niveau de croissance des entreprises car ils influencent les opportunités offertes aux entrepreneurs ainsi que les capacités de l'entreprise à exploiter ces opportunités. Les grands ensembles de facteurs de croissance sont les suivants :

L'environnement des affaires

Les facteurs contextuels jouent un rôle majeur en termes d'opportunités pour les petites entreprises dans les pays en développement. Globalement, la **situation économique** influence directement l'existence d'opportunités rentables. Il est peu surprenant de constater que les PE tendent à se développer plus rapidement durant les périodes de croissance économique générale. Cependant, la relation entre les petites entreprises et le cycle économique global est plus complexe que cela : en effet, le secteur des petites entreprises dans son ensemble a tendance à croître en temps de crise économique, du fait de l'augmentation des activités de « survivance ». En outre, durant les crises économiques sévères, les micro et petites entreprises peuvent être plus résistantes que leurs homologues plus grandes.

L'instabilité macro-économique et la volatilité des prix sont des facteurs importants. L'expérience montre que **l'inflation et le risque de change** affectent davantage les petites entreprises que les grandes.

L'environnement réglementaire et institutionnel dans les pays en développement – connu pour être plus lourd que dans les pays développés – entrave souvent la croissance des petites entreprises. Les réglementations trop strictes ou taxes élevées peuvent contraindre celles-ci à rester petites et informelles.

S'il semble y avoir consensus sur ce qui constitue un mauvais environnement des affaires, il est plus difficile de s'accorder sur la description d'un **environnement positif**. Les observateurs s'entendent sur quelques caractéristiques, dont la cohérence, un environnement macro-économique stable, l'existence de mécanismes d'application des contrats et de résolution des litiges, une circulation libre des capitaux pour l'investissement étranger et domestique, une législation du travail favorable, l'accès à l'information et l'investissement dans l'éducation et la technologie.

La nature de la filière

Les caractéristiques de la filière peuvent avoir des implications sur le type et la nature des opportunités de croissance des PE : la croissance, la demande, le secteur et la structure de gouvernance de la filière. L'expérience montre que contrairement à ce que l'on pourrait pen-

ser, la **croissance de la filière** peut être nécessaire mais n'est pas suffisante pour garantir la participation des PE ou pour garantir que celles-ci bénéficieront de cette croissance.

Une dimension importante de la croissance ou du potentiel de croissance dans une filière est le niveau de la **demande** émanant du marché, qu'il soit local, régional ou international. Le volume des biens demandés par les consommateurs finaux offre des opportunités pour la croissance des PE, mais le type de biens demandés importe également. Dans des filières où les produits sont standardisés, la concurrence tend à s'opérer sur les coûts, tandis que si la demande concerne des produits diversifiés, les chances de dégager des marges supérieures sont plus grandes.

Outre les caractéristiques de la demande, certaines **tendances sectorielles** semblent favoriser la participation des petites entreprises. Cinq caractéristiques ont ainsi été identifiées : les activités saisonnières, les obligations de capital minimum peu élevées, la relative intensité de main-d'œuvre, les processus de production non répétitifs et les petits volumes de production.

L'**organisation de la filière** joue également un rôle important, plus particulièrement les relations entre entreprises et les dynamiques de pouvoir. Les modèles vont des filières dominées par les acheteurs (peu propices à la participation des PE) aux filières dominées par les producteurs, en passant par les réseaux ou filières non hiérarchiques où les relations de pouvoir sont plus équilibrées. Ces dernières sont les plus favorables à la participation et la croissance des PE car elles autorisent la coopération entre entreprises.

La coopération entre entreprises

Les entreprises qui participent aux filières doivent, par définition, entrer en interaction avec les autres entreprises et entités associées, telles que les autorités de réglementation. Cette coopération peut être un moteur de la croissance des micro et petites entreprises.

Un certain nombre de mécanismes sont utilisés pour établir une **coopération verticale** (relations commerciales avec des acheteurs et fournisseurs). Les liens ver-

тикаux peuvent faciliter la croissance des petites entreprises en développant les opportunités et en améliorant les capacités internes. Des accords avec les acheteurs peuvent par exemple réduire les risques et les coûts associés à l'entrée sur de nouveaux marchés, ou encore favoriser l'apprentissage et l'innovation au sein de l'entreprise. Parfois les relations avec des entreprises plus grandes peuvent aider à lier les petites industries rurales aux marchés urbains et internationaux.

La **coopération horizontale** (regroupement d'entreprises similaires) offre aux micro et petites entreprises un moyen de surmonter les obstacles dus à leur petite taille, par exemple en améliorant leur pouvoir de négociation, leur accès à l'information et aux services, etc. Les agglomérations géographiques et sectorielles d'entreprises, parfois appelées grappes industrielles, sont également un vecteur de croissance, dans la mesure où elles induisent des externalités positives. Cependant, l'existence en soi de grappes industrielles ne garantit pas une croissance dynamique aux PE. Les avantages de la participation à ce type de regroupement dépendent directement de la solidité des liens horizontaux et verticaux et des relations avec les organisations d'appui (associations professionnelles, institutions financières, agences gouvernementales, etc.).

Les **prestataires de services aux entreprises** ont quant à eux un rôle dans l'amélioration des capacités. De la formation à l'accès à l'information en passant par la technologie, les services d'appui offerts aux petites entreprises aident celles-ci à répondre aux opportunités.

Les réseaux sociaux

Pour un entrepreneur, posséder un réseau social étendu représente un actif précieux qui peut l'aider à accéder à l'information et aux ressources.

Si les réseaux sociaux sont susceptibles de favoriser la croissance des petites entreprises dans n'importe quel contexte, ils peuvent s'avérer essentiels dans des environnements caractérisés par des défaillances du marché, notamment par des niveaux excessivement faibles d'information et de concurrence. Les expériences montrent que les réseaux sociaux

aident souvent les entrepreneurs à surmonter les obstacles dus aux coûts de transaction, à l'application des contrats et à la réglementation. Les entrepreneurs tirent souvent parti des occasions d'investir dans ces réseaux lorsqu'ils présentent une contrepartie en termes de croissance de l'activité.

Les réseaux sociaux présentent aussi des inconvénients potentiels. Dans certains cas, ils peuvent être trop coûteux ou inaccessibles pour les entrepreneurs très pauvres. Ils peuvent également systématiquement exclure les entrepreneurs marginalisés comme les femmes, ou leur fournir un accès moindre aux ressources. Dans d'autres cas, les réseaux sociaux sont profondément ancrés dans des traditions qui peuvent entraver la libre initiative ou l'entrepreneuriat. D'autres inconvénients potentiels des réseaux sont l'obligation de distribution des bénéfices, l'inégalité de l'accès aux ressources, le manque de stabilité.

Les caractéristiques de l'entrepreneur

Intuitivement, on peut s'attendre à ce que les PE dirigées par des entrepreneurs dotés d'un **niveau d'éducation** supérieur enregistrent un taux de croissance plus élevé, grâce aux connaissances et meilleures capacités d'apprentissage de leurs propriétaires. Cependant, la relation entre croissance des PE et éducation est plus complexe qu'il n'y paraît.

Les propriétaires et employés des micro et petites entreprises des pays en développement tendent à posséder un niveau d'éducation moindre que la majorité de la population. L'une des raisons à cela est que les pauvres créent souvent des petites entreprises « de survivance » par manque d'opportunités d'emploi alternatives.

Étant donné le relativement faible niveau global d'éducation au sein des PE dans les pays en développement, observe-t-on une croissance plus rapide des entreprises dirigées par des propriétaires ayant suivi des études plus longues ? Il apparaît que oui, mais qu'un seuil spécifique à chaque pays doit être atteint pour observer cet effet de croissance. Par exemple, un niveau d'éducation secondaire indiquera un potentiel de croissance supérieur dans certains pays d'Afrique, tandis

que le seuil se situera au niveau universitaire dans le cas de l'Amérique latine.

Il est reconnu que les propriétaires de petites entreprises acquièrent une somme substantielle de compétences et de connaissances dans la conduite de leur activité. L'**expérience professionnelle** s'avère jouer un rôle important dans le développement des capacités des PE, les entrepreneurs dotés de plusieurs années d'expérience possédant généralement des entreprises à croissance plus rapide. L'expérience antérieure, au sein d'une autre entreprise, est également un élément favorable, du fait des compétences et des contacts établis dans l'emploi précédent. L'expérience professionnelle contribue donc de deux manières à la croissance des PE : directement, en améliorant les compétences et capacités internes, et indirectement par le biais des réseaux sociaux des entrepreneurs.

Le **sexe** des entrepreneurs a-t-il un impact sur la croissance des petites entreprises ? Les femmes possèdent la majorité des micro et petites entreprises dans beaucoup de pays en développement, en partie en raison de leur accès limité à d'autres opportunités. Pourtant les femmes font souvent face à des difficultés qui empêchent la croissance de leur entreprise. Elles sont plus souvent victimes d'illettrisme et du manque de compétences managériales, et ont un accès moindre aux marchés. Les études montrent que les hommes se déplacent plus facilement et ont ainsi un meilleur accès à des prix et une qualité plus favorables. On observe que les femmes poursuivent souvent une croissance « latérale » : au lieu de développer leur entreprise existante, elles optent pour la diversification et créent d'autres activités. Un autre facteur expliquant pourquoi les entreprises des femmes connaissent une croissance moindre est le fait qu'elles soient très souvent localisées au domicile du ménage.

Les caractéristiques de l'entreprise

La relation entre l'**âge de l'entreprise** et la croissance est particulièrement forte dans le secteur des petites entreprises. Les jeunes PE connaissent une croissance bien plus rapide en moyenne que les plus anciennes. Ce fait peut s'expliquer

à la lumière d'un modèle d'apprentissage selon lequel les entrepreneurs découvrent graduellement les différentes tailles d'activités efficaces. Selon cette théorie, une entreprise va se développer très rapidement dans un premier temps puis va réduire sa croissance en approchant la taille optimale.

Les **entreprises informelles** sont plus que les autres confrontées à des obstacles et des coûts qui inhibent la croissance. Elles sont souvent contraintes de « rester discrètes », excluant toute perspective de croissance rapide et de grande taille et toute relation étroite avec des entreprises formelles. Les contrats avec des acheteurs internationaux ou gouvernementaux sont hors de portée car ils requièrent une documentation légale que les petites entreprises ne sont pas en mesure de fournir. En outre, si les PE formelles ont déjà des difficultés à accéder au système financier et légal, les entreprises informelles sont encore moins bien positionnées.

Les micro et petites entreprises semblent particulièrement victimes de la faiblesse des institutions financières dans les pays en développement. Pour différentes raisons allant de l'absence de garanties à la discrimination à l'encontre des petites entreprises, les PE rencontrent davantage de difficultés dans l'**accès au financement** que leurs consœurs plus grandes. Du point de vue des propriétaires de petites entreprises, l'insuffisance du crédit est fréquemment l'obstacle le plus évident et le plus contraignant pour la croissance. Les PE obtiennent rarement des prêts bancaires formels et doivent donc se tourner vers d'autres types de crédit. Les institutions de microfinance sont une source importante mais leur portée est limitée, notamment dans les zones rurales.

IMPLICATIONS POUR LES PRATICIENS DU DÉVELOPPEMENT

Si ce document traite spécifiquement de la croissance des petites entreprises, il ne part pas pour autant du principe que la croissance est toujours le résultat le plus

souhaitable, ni que la croissance des petites entreprises en soi doit être l'objectif poursuivi par la plupart des projets de développement du secteur privé.

Le secteur des micro et petites entreprises est large et hétérogène. Les politiques et programmes de développement qui incluent la croissance des petites entreprises dans leurs objectifs explicites ou implicites peuvent trouver dans ce document une aide pour formuler une stratégie de ciblage mieux définie. Les concepteurs et responsables de la mise en œuvre des programmes doivent développer un modèle de causalité clair montrant comment l'intervention peut avoir un impact sur la croissance des petites entreprises. Pour cela, il est essentiel de comprendre comment l'intervention influera sur les opportunités, les capacités et la productivité des entreprises.

Un groupe de PE tournées vers la croissance, baptisées « gazelles » dans ce document, a le potentiel de contribuer largement à la productivité de la filière et, à terme, à la croissance économique. À l'autre extrémité du spectre, des petites entreprises individuelles s'inscrivent quant à elles dans les stratégies de survie des ménages. Les concepteurs de programmes de développement pourront souhaiter segmenter le secteur des petites entreprises en fonction de certaines variables, de façon à cibler les entreprises plus susceptibles de croître ou à adapter certaines interventions ou certains services aux différents groupes de population.

Si la croissance ou la compétitivité des PE comptent parmi les objectifs du projet, les concepteurs prêteront attention à la nature des liens existants au sein de la filière. Des liens bénéfiques peuvent à la fois accroître les opportunités des PE et leurs capacités internes. Les opérateurs de programmes de développement doivent étudier les moyens de renforcer les liens d'affaires ainsi que les capacités locales, de façon à ce que les PE et leurs partenaires soient armés pour résoudre les problèmes futurs au sein de la filière. ■

Organisation des PME au sein des chambres de commerce et associations d'entreprises : l'approche « nucléique »

The Nucleus Approach : Promotion of small and medium enterprises and organisational development of business associations and chambers in developing countries
Müller-Glodde R.
et Lehmann S.,
GTZ, mars 2006

L'approche dite « nucléique » (nucleus approach) d'organisation des entreprises au sein des chambres de commerce vise à la fois à favoriser la mobilisation des petites entreprises et à stimuler le développement organisationnel des diverses structures d'association d'entreprises. Cette approche s'est développée au début des années 1990 dans le cadre d'un partenariat entre une chambre des métiers allemande et plusieurs chambres de commerce et d'industrie du Brésil, pour s'étendre ensuite dans tout le pays à plus de 900 chambres, puis dans d'autres pays d'Amérique latine. Depuis, l'approche a également été testée avec succès au Sri Lanka dans le cadre d'un projet de la GTZ.

PROMOTION DES PME VIA LA FORMATION DE NOYAUX D'ENTREPRISES AU SEIN DES CHAMBRES

L'approche nucléique se fonde sur les schémas comportementaux des PME qui sont essentiellement les mêmes d'une région du monde à l'autre, quelles que soient les différences culturelles. Ces schémas sont les suivants :

- l'entrepreneur agit de manière isolée au sein de son entreprise, ne recevant bien souvent aucune incitation à l'innovation, ni en interne, ni de l'extérieur ;
- étant donné le faible niveau d'éducation et de formation professionnelle, il n'a souvent jamais reçu de formation systématique, ni même appris « comment apprendre » et appliquer ses connaissances à l'entreprise ;
- il considère les autres entrepreneurs du même secteur non seulement comme des concurrents, mais même comme des ennemis personnels avec qui il ne pourra jamais échanger, sans parler de coopérer ;
- il se méfie profondément du gouvernement, des institutions de promotion,

des fournisseurs, des clients et des collègues ;

- il situe les causes de sa situation économique insatisfaisante principalement en dehors de l'entreprise et non dans sa façon de faire ;
- il tend à adopter une attitude de demande vis-à-vis de l'assistance extérieure, sans chercher à développer son propre potentiel d'initiative.

Les entrepreneurs ont des besoins objectifs pour améliorer leur activité. Mais, en raison des caractéristiques mentionnées plus haut, la perception qu'ils ont de leur situation ne se traduit pas automatiquement par une demande en services d'appui aux entreprises. Toute stratégie de promotion des PME centrée exclusivement sur l'offre présente le risque de ne pas atteindre ces entrepreneurs.

C'est pourquoi l'approche nucléique vise à créer une plate-forme organisationnelle au sein de laquelle les entrepreneurs peuvent s'ouvrir, mieux identifier leurs problèmes, se comparer avec les autres (benchmarking), définir leur propre demande de services, développer leur confiance et améliorer leur entreprise.

Accédez au texte original :

http://www2.gtz.de/wbf/doc/MG-SL_Nukleus_Approach_V_06-06_E.pdf

NOYAUX D'ENTREPRISES : DÉFINITION ET MODE OPÉRATOIRE

Un « noyau » est un cercle d'entrepreneurs (charpentiers, hôteliers, exportateurs, femmes entrepreneurs, etc.) à l'intérieur d'une chambre ou d'une association¹, qui est modéré, organisé et accompagné par un conseiller employé par la chambre. La taille optimale d'un noyau est de 12 à 30 entrepreneurs. Il est important que les groupes soient suffisamment homogènes pour que leurs membres puissent partager leurs expériences au quotidien, mais aussi suffisamment hétérogènes pour leur permettre de s'enrichir au contact des problématiques des autres.

Avec l'aide du conseiller, les entrepreneurs commencent à :

- identifier les problèmes qu'ils perçoivent de manière subjective ;
- déterminer leurs causes ;
- chercher des solutions au sein de leur groupe (les entrepreneurs conseillent les entrepreneurs) ;
- lancer des activités communes pour atteindre d'autres idées et solutions ou pour défendre leurs intérêts communs.

La demande en services est ainsi mieux formulée et susceptible d'influencer l'offre de services des prestataires.

Les possibilités d'activités sont multiples. En voici quelques-unes :

- inciter les MPE à réduire leur méfiance mutuelle et à prendre conscience de leurs caractéristiques et potentialités communes, par exemple en organisant des visites ;
- introduire des méthodes d'apprentissage participatives, travail en groupe, planification, benchmarking ;
- offrir des services de conseil lors d'ateliers plutôt que sous la forme de séminaires ;

¹ Une chambre est définie comme un regroupement d'entreprises au sein d'une unité géographique le plus souvent politique/administrative. Les associations sont organisées par secteur. Dans de nombreux pays, les chambres et associations coexistent avec des fonctions partiellement identiques.

- promouvoir les formations pour les entrepreneurs et leur personnel ;
- stimuler l'organisation d'évènements, d'achats, d'activités marketing, d'expositions, de salons, d'appels d'offres en commun ;
- initier des filières verticales et horizontales à travers les liens entre différents noyaux.

DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL DES CHAMBRES DE COMMERCE

Les chambres de commerce sont érigées principalement sur la base de problèmes perçus dans l'environnement entrepreneurial, qu'elles cherchent à améliorer via des actions de lobbying. Dans les pays en développement, on sait rarement que les chambres de commerce ont une autre fonction clé : fournir des services. C'est cette fonction qui intéresse le plus les PME car elles en attendent un retour immédiat en échange de leur cotisation d'adhérent. Si aucun service n'est offert, la plupart des entrepreneurs ne sont pas intéressés par l'adhésion à la chambre.

Les chambres de commerce et associations d'entreprises, en tant qu'éléments du niveau méso, peuvent jouer un rôle important dans le développement des économies locales, régionales et nationales. Les projets de coopération technique concentrent souvent leur assistance sur la subvention des coûts de fonctionnement, particulièrement sur les salaires des employés à temps plein et sur la formation du personnel à plein temps et des membres honoraires. Cependant, du fait de la rotation institutionnalisée du leadership au sein des chambres, cette approche est limitée en termes de pérennité.

L'hypothèse sur laquelle repose l'approche nucléique est que le développement organisationnel des chambres ne peut connaître de changement pérenne que si ses membres exigent des performances et des résultats quantitatifs et qualitatifs de la part du personnel à temps plein et des membres honoraires, s'ils revendiquent la propriété de la chambre et s'ils

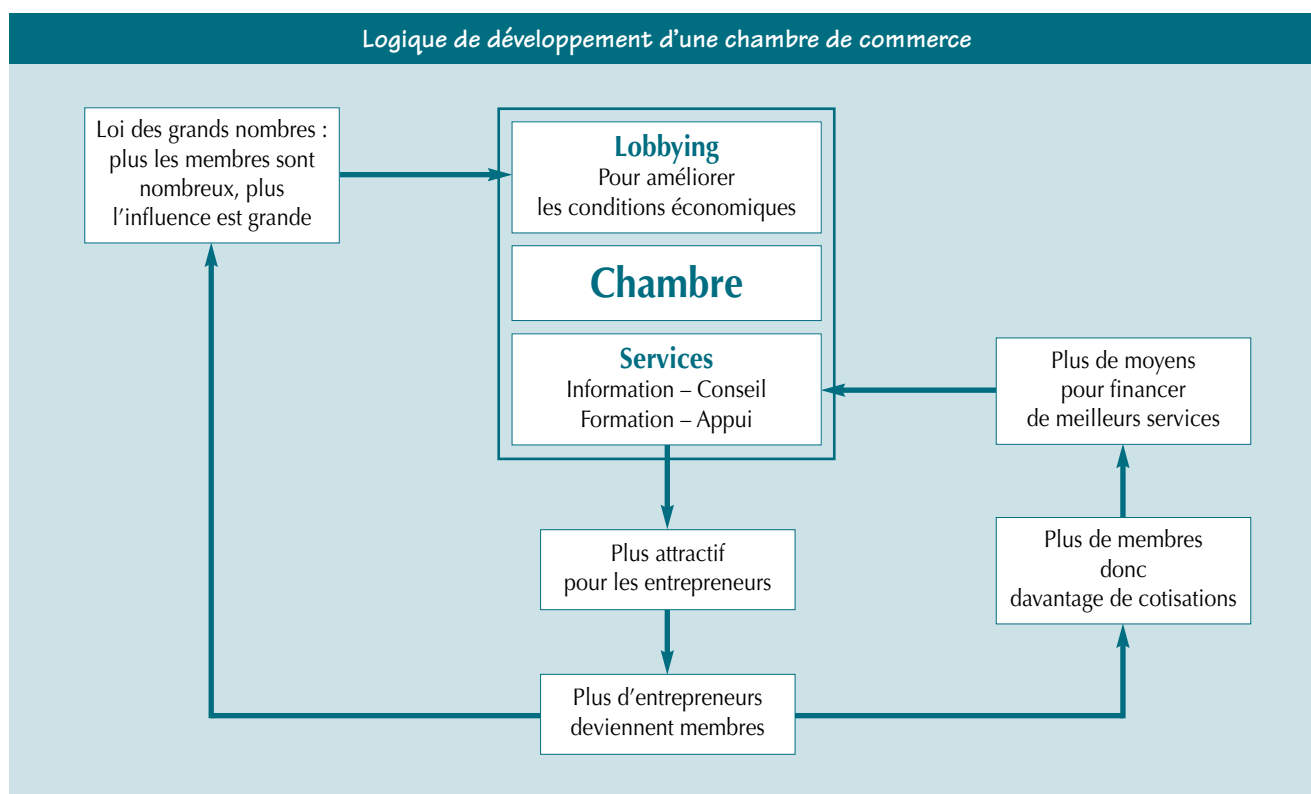
s'engagent eux-mêmes activement dans sa conception.

Ainsi, l'approche nucléique vise à influencer les relations au sein du conseil d'administration, du personnel et des membres de la chambre. Un membre seul ne peut généralement pas exercer d'influence sur une chambre. Des membres organisés en noyau sont en mesure de le faire. Une fois que les entrepreneurs ainsi organisés ont connu un certain niveau de performance du personnel de la chambre, il y a toutes les chances pour qu'ils veillent au maintien de ce niveau, même en cas de changement de personnel. Cela signifie que les membres, et non les bailleurs externes, fournissent un stimulus essentiel pour les activités de la chambre et son développement organisationnel.

- La création de noyaux est souvent le premier service que la chambre peut rendre à ses membres. Avec eux, la chambre devient plus attractive pour les PME et a toutes les chances d'augmenter le nombre de ses adhérents.
- La formation de noyaux et l'appui par des conseillers nécessite un nouveau type de personnel dans la chambre. Cela se traduit par de nouveaux besoins en leadership.
- Les noyaux d'entreprises imposent de nouvelles exigences sur les performances du CA et du management, à la fois dans le domaine du lobbying et celui de la prestation de services.
- Les nouvelles activités conduisent à des changements dans le travail de relations publiques.
- L'augmentation du nombre d'adhérents requiert des changements organisationnels.

À partir de multiples petits changements, et de leur dynamique interne, un processus de changement organisationnel émerge, qui ne se réduit pas à de simples ajustements mais plutôt à un changement de paradigme : la chambre ne joue plus le rôle d'un « club d'affaires », mais celui d'une institution de lobbying efficace et d'un prestataire de service professionnel.

Voir la figure « Logique de développement d'une chambre de commerce » page suivante.



MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE « NUCLÉIQUE »

Plusieurs facteurs sont importants s'agissant de la mise en œuvre de l'approche nucléique :

- Les chambres ne sont pas ouvertes au changement organisationnel. Leurs traditions ont plus d'un siècle et leurs représentants ont une position confortable d'élite locale. Ils ne connaissent souvent que le paradigme dominant du « club d'affaires ». Les projets de développement visant à initier un processus de changement se heurtent ainsi à une grande réticence. Il en va différemment avec les noyaux d'entreprises. Il est relativement facile de mobiliser les chambres en leur faveur – sans que les entrepreneurs soient conscients qu'avec la formation de noyaux, les germes du changement sont introduits. C'est pourquoi il n'est pas nécessaire ni recommandé de faire valoir la nécessité de changement auprès des chambres. Celui-ci interviendra automatiquement après l'introduction de l'approche nucléique.
- Dans les pays en développement, il est assez rare d'identifier des conseillers qui

sont à la fois qualifiés et d'un coût abordable pour les chambres. Cependant, au début de la mise en œuvre de l'approche, des conseillers « débutants » peuvent très bien convenir pour autant qu'ils aient une forte personnalité, du bon sens et qu'ils soient désireux d'apprendre. Ils peuvent être formés à modérer les groupes de travail dans le cadre d'un atelier de quelques jours, puis apprendre en situation.

- L'impact de l'approche nucléique ne peut être pérenne que si elle est conçue de manière à ce que la chambre et les entrepreneurs puissent à terme financer eux-mêmes les services développés. En règle générale, 100 à 200 cotisations sont nécessaires pour couvrir le coût d'un conseiller. L'expérience montre qu'un bon conseiller peut gérer jusqu'à 10 noyaux de 12 à 30 membres chacun.
- L'approche nucléique ne s'adresse pas qu'à une seule chambre mais à un groupe d'entre elles, trois au moins, davantage dans l'idéal. Un élément essentiel de l'approche est la mise en réseau entre les chambres et les noyaux d'entreprises et l'échange et la comparaison des performances entre eux.
- Travailler simultanément avec plusieurs chambres permet au personnel du

projet d'adapter l'intensité de l'intervention à la capacité d'absorption de chacune des chambres. Le personnel du projet peut travailler avec de toutes petites chambres, reposant pour certaines sur le travail de seuls membres honoraires, et dans le même temps avec de plus grandes chambres dotées d'une structure organisationnelle plus sophistiquée.

UNE APPROCHE CONTRADICTOIRE AVEC CELLE DES « BDS » ?

Dans les discussions internationales sur les services d'appui aux entreprises, certains avancent que les chambres de commerce ne devraient pas fournir de services elles-mêmes, mais laisser ce rôle aux prestataires commerciaux qui sont en mesure de les offrir de manière plus efficace. Les arguments qui suivent défendent le point de vue opposé :

- En général, une entreprise ne contacte pas d'emblée un prestataire commercial. Le risque est trop élevé étant donné le

coût du service en comparaison des ventes et du bénéfice. Il est en outre difficile pour un entrepreneur d'identifier les spécialistes qui conviennent. Ceux-ci tendent parfois à faire ce qu'ils savent faire et non ce qu'il est utile de faire ;

► L'activité de conseil aux chambres prend la forme d'un accompagnement des entreprises qui relève parfois du tâtonnement et n'est pas toujours bien structurée. Un bon conseiller d'affaires peut servir de partenaire aux entrepreneurs pour les aider à formuler leurs doutes, leurs questionnements, leurs idées. Un prestataire commercial de SAE est plus adapté dans le cas de problèmes plus importants et mieux définis, dans un second temps ;

► C'est pourquoi les chambres de commerce et les prestataires commerciaux de SAE ne doivent pas être considérés comme concurrents, mais plutôt comme complémentaires : d'un côté les chambres offrent des services qui ne peuvent pas être fournis de manière adéquate par des prestataires commerciaux pour des raisons économiques, d'un autre côté les chambres suivent la règle consistant à ne pas entrer en concurrence avec leurs propres membres (dont les prestataires de SAE).

► « Ce qui ne coûte rien n'a pas de valeur ! ». Les chambres ne fournissent pas leurs services gratuitement. Les coûts des conseillers sont couverts par les cotisations des adhérents. ■

Pour en savoir plus sur l'approche « nucléique »

- > Sur l'expérience du Brésil, visitez le site de Associação Comercial e Industrial de Uberaba – très bon site d'une chambre géant des noyaux d'entreprises : <http://www.NucleosdeUberaba.com.br>
- > Sur l'expérience du Sri Lanka, visitez <http://www.NucleusSL.com>, présentant les projets GTZ avec de nombreux documents opérationnels.

Évaluation du projet de chèques-formation de la Banque mondiale au Kenya

Project Performance Assessment Report - Kenya Micro and Small Enterprise Training and Technology Project, Hallberg K., juin 2005.

Le projet Micro and Small Enterprise Training and Technology de la Banque mondiale a débuté en 1994 et s'est achevé en 2002. L'évaluation réalisée en 2005 par le Département d'Évaluation de la Banque mondiale a cherché à déterminer si la composante de chèques-formation associée à ce projet avait produit un impact sur le développement du marché de la formation, et à tirer de cette expérience les enseignements susceptibles d'aider à concevoir de futurs dispositifs de chèques-formation.

L'objectif à long terme de ce projet consistait à améliorer le développement des entreprises du secteur privé et augmenter l'emploi et les revenus au sein des micro et petites entreprises du secteur informel du Kenya, baptisé Jua Kali. Les objectifs spécifiques se déclinaient comme suit : (i) développer et mettre en œuvre des politiques en faveur de l'établissement d'un environnement propice au développement entrepreneurial, (ii) permettre l'accès des MPE à la formation et aux technologies appropriées et faciliter l'innovation technologique dans ce secteur, (iii) améliorer les capacités opérationnelles et managériales des institutions et programmes appuyant le développement du secteur. Le projet ciblait les entreprises de transformation comptant 1 à 50 employés, particulièrement celles détenues par des femmes. Il concernait les principales zones urbaines et périurbaines du pays.

Ces objectifs étaient particulièrement pertinents au regard des besoins de développement du Kenya à cette période. L'économie kenyane se trouvait confrontée au défi d'accroître ses opportunités d'emploi pour absorber une main-d'œuvre en pleine croissance. Avec un taux de croissance annoncé de 6 % dans les zones urbaines, il était prévu qu'une large part des nouveaux entrants soit ab-

sorbée par le secteur informel. L'enjeu consistait donc non seulement à stimuler l'emploi dans le secteur informel, mais aussi à créer les conditions d'une progression vers le secteur formel.

La composante clé de ce projet était un programme de chèques-formation visant à subventionner la formation technique et managériale des travailleurs du secteur manufacturier informel et à développer le marché privé des services de formation. D'autres composantes étaient destinées à améliorer les capacités des prestataires de services de formation, à accroître l'offre de services de microfinance, à renforcer les capacités institutionnelles de l'agence d'exécution, à améliorer l'analyse de l'environnement politique et le suivi-évaluation et à construire des sites d'implantation pour les entreprises du secteur informel.

UN PROJET ILLUSTRANT
LA NOUVELLE APPROCHE
PAR LE MARCHÉ

Ce projet était une illustration précoce du changement d'approche dans le domaine du développement des services

Accédez au texte original :

http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=178&p_lang=en&p_phase_type_id=4

aux petites entreprises. Dans l'approche traditionnelle, de nombreux types de services étaient fournis directement aux MPE par des agences publiques ou des prestataires agissant pour le compte de bailleurs de fonds, souvent gratuitement. Reconnaissant l'échec et les effets pervers de cette approche, les bailleurs et opérateurs ont mis en avant l'approche par le développement des marchés, visant à stimuler la prestation de services sur une base commerciale par les prestataires privés. Dans cette nouvelle approche, le rôle des gouvernements et bailleurs ne s'assimilait plus à une intervention directe subventionnée mais à une action de facilitation du développement des marchés.

Le projet était l'un des premiers, suivant cette nouvelle approche, à être financés par la Banque mondiale.

La principale composante du projet agissait sur la partie demande du marché par l'émission de chèques-formation à destination de candidats à la formation, permettant de subventionner le coût de la formation et de laisser aux formés le choix de leur formateur. Les responsables espéraient que le stimulus à court terme produit par le dispositif de chèques-formation encouragerait l'augmentation à long terme de l'offre et de la demande de formation : en favorisant l'innovation de la part des prestataires privés de formation du côté de l'offre, et en augmentant la pension des MPE à payer pour les services du côté de la demande.

L'évaluation de ce projet par l'OED (Département de l'Évaluation des opérations de la Banque mondiale) s'est pour une large part appuyée sur une vaste série d'enquêtes auprès des formateurs et formés ayant participé au projet de chèques-formation. Environ 300 personnes ont été interrogées dans cinq régions du Kenya : Nairobi, Kisumu, Machakos, Mombasa/Malindi et Nakuru.

L'étude a été conçue pour déterminer l'impact du programme sur les performances des bénéficiaires ainsi que sur le marché des services de formation. Elle s'est particulièrement attachée à la question de la pérennité des changements intervenus sur le marché de la formation au cours du projet.

LES RÉALISATIONS DU PROJET

La mise en œuvre du projet a connu des débuts difficiles. La conception originale du projet était vague, entravée par une compréhension insuffisante des contraintes liées au développement du marché de la formation et un manque de clarté concernant la structure de management du projet. Ces problèmes avaient été soulevés par un groupe de bailleurs bilatéraux du Kenya opposés au projet avant sa présentation au CA. À la suite d'une mission d'évaluation mi 1997, certaines composantes du projet ont été revues et les objectifs de réalisation réduits. C'est suite à cette restructuration que le programme de chèques-formation s'est retrouvé en position centrale et que la mise en œuvre s'est accélérée.

Couverture et participation

Près de 35 000 MPE ont bénéficié d'une formation, pour un objectif initial de 32 000. Ce nombre représentait 2,7 % des entreprises du secteur informel au Kenya (estimées à 1,3 million) et 20 % des entreprises du secteur manufacturier (172 000).

Les caractéristiques des MPE participantes étaient les suivantes :

- 57 % de femmes (soit près de trois fois l'objectif fixé de 20 %) ;
- concentration dans les secteurs dominés par les femmes, notamment textile et transformation alimentaire ;
- environ la moitié des bénéficiaires n'avait jamais reçu de formation avant. Pour 48 % d'entre eux, la principale raison invoquée était le prix des formations ;
- malgré les affirmations de la majorité des formés, il est apparu qu'une grande proportion d'entre eux était des étudiants assistant aux formations dans l'attente d'un emploi. Cela suggère que le programme de chèques-formation a servi dans une certaine mesure de mécanisme d'appui à la formation professionnelle pré-emploi plutôt qu'au renforcement des compétences des MPE existantes.

Performances des MPE

Quatre formés sur cinq ont indiqué que la qualité de la formation reçue était bonne ou excellente. Plusieurs « success stories » de bénéficiaires ayant exploité leurs nouvelles compétences pour accroître ou diversifier leur activité ont été relevées. 43 % indiquent avoir amélioré la qualité de leur produit, 71 % ont introduit un nouveau produit ou service, 66 % ont augmenté leurs ventes.

Les enquêtes montrent que les gains de performance ont été les plus importants pour les MPE qui avaient des besoins de formation spécifiques, savaient ce qu'elles voulaient et se trouvaient en présence d'opportunités de marché permettant de mettre à profit leurs nouvelles compétences.

L'impact des formations sur les performances a aussi été fonction des secteurs. L'impact a surtout été sensible dans les secteurs de l'agroalimentaire, de la chimie (savon, plantes médicinales), du textile, de l'artisanat et des technologies de l'information. L'impact a été plus faible dans les domaines de la menuiserie et de la ferronnerie (marchés moins dynamiques).

Les bénéficiaires ont indiqué deux facteurs limitants de l'impact : le besoin d'outils et autres équipements (particulièrement dans le domaine de la réparation automobile et de la ferronnerie) et le manque d'accès au crédit pour démarrer ou accroître une activité.

EFFETS SUR LE MARCHÉ DE LA FORMATION

Comme les bénéficiaires, un certain nombre de prestataires de services de formation ont pu accroître leur volume d'activité grâce au programme. 38 % d'entre eux ont indiqué avoir utilisé les revenus du système de chèques pour améliorer leur prestation de services de formation. Une part significative a affirmé avoir utilisé ces revenus pour développer d'autres activités.

Cependant, certains prestataires ont indiqué que former d'autres entrepreneurs aux compétences qu'eux-mêmes utilisent dans leurs activités créait une concurrence pour leur propre entreprise. Certains ont complètement abandonné leur activité suite à la concurrence accrue exercée par ceux qu'ils avaient formés.

L'étude révèle qu'une large part de la subvention a été captée par les prestataires de formations plutôt que par les bénéficiaires. Le tarif horaire médian de formation appliqué par les prestataires existants a augmenté de 9 Ksh avant le programme à 92 Ksh pendant le programme.

L'impact à long terme sur l'offre de formation semble modeste puisque sur les 100 à 150 prestataires actifs dans le programme de chèques-formation, seuls 15 sont toujours impliqués dans la formation. La majorité des prestataires est retournée à ses activités antérieures après la fin du programme.

Les données statistiques relatives aux frais de formation avant, pendant et après le programme de chèques montrent que non seulement le programme ne semble pas avoir eu d'impact durable sur la propension des clients à payer pour les services de formation, mais qu'il pourrait avoir eu un impact négatif, beaucoup de MPE formées s'attendant à continuer de bénéficier de formations subventionnées dans le futur.

UN IMPACT INSTITUTIONNEL ET POLITIQUE MITIGÉ

Certains des objectifs institutionnels ont été atteints ou partiellement atteints. La composante suivi-évaluation a connu un réel succès, atteignant un niveau de performance bien supérieur à celui de projets similaires à cette époque. Le système mis en place a aidé le gouvernement à préparer des plans et réglementations pour le secteur des MPE.

À l'inverse, d'autres objectifs n'ont pas été atteints, en particulier ceux liés à la microfinance, aux infrastructures et à l'environnement des affaires. L'échec du gouvernement dans l'atteinte des condi-

tions associées à l'amélioration de l'environnement a été le principal facteur à l'origine de l'abandon de la composante infrastructures et de la mise en œuvre seulement partielle de la composante technologique.

La contribution à l'amélioration de la gouvernance des organisations impliquées dans le projet (ministères et organisations du secteur informel) a été minimale. Les allégations de corruption ont notamment nui à la réputation de ces organisations.

UNE MAUVAISE GESTION FINANCIÈRE

L'un des problèmes les plus fréquemment cités parmi les défauts du programme était le retard de remboursement des chèques aux prestataires de services par l'agence d'exécution (ministère du Travail et des Ressources humaines). La plupart des prestataires interrogés ont affirmé avoir attendu entre trois mois et deux ans pour obtenir leur remboursement. Un tiers des prestataires de formations ont indiqué n'avoir jamais reçu aucun versement.

Plusieurs explications possibles ont été avancées :

- les changements successifs de responsables du projet au niveau du ministère ;
- la mauvaise gestion de l'allocation des fonds par le gouvernement, parfois liée à la hiérarchisation des priorités ;
- les multiples procédures requises pour vérifier et initier les paiements ;
- les demandes erronées ou frauduleuses de certains prestataires aboutissant à un non-remboursement ;
- la corruption des agents le long de la chaîne d'approbation et d'établissement du paiement.

87 % des prestataires de formation interrogés ont affirmé que les retards de remboursement avaient affecté leur activité. Ces retards étaient connus et ont démotivés beaucoup de prestataires de formation et posé des problèmes de réputation à la Banque. En outre, ils ont

dissuadé un certain nombre de prestataires potentiels de participer au programme.

UN ENVIRONNEMENT PROPICE À LA FRAUDE

L'ampleur de la subvention, la multiplicité des procédures et la faiblesse de la supervision ont créé un environnement propice aux irrégularités et à la corruption.

D'après les données de l'enquête et les témoignages, les abus ont pris plusieurs formes, parmi lesquelles :

- pour obtenir des clients, certains prestataires de formation auraient payé les 10 % de contribution incombant normalement aux candidats à la formation ;
- certaines personnes formées auraient, à la demande des prestataires, intercédé auprès des agents de sélection pour qu'ils retiennent ces prestataires. En retour, ces derniers payaient la part des formés ;
- certains prestataires auraient payé les agents de sélection pour que des candidats leur soient attribués ;
- des prestataires non qualifiés auraient fait le nécessaire pour être enregistrés sans que la qualité de leur formation ne soit jamais vérifiée ;
- pour obtenir leur contrepartie plus rapidement, certains prestataires de formation auraient versé des pots de vin aux membres du ministère.

Toutes ces irrégularités n'étaient pas nécessairement illégales, mais allaient contre les objectifs du dispositif de chèques. Certaines des personnes interrogées ont suggéré que les problèmes venaient du fait que trop de personnes étaient impliquées dans un système caractérisé par la circulation d'argent. En outre, un cas de détournement de fonds découvert en 1999 a conduit à geler les fonds du projet pendant neuf mois et à altérer la crédibilité du programme. Par ailleurs, le dispositif était tellement avantageux pour les prestataires que le programme avait tendance à être orienté par les fournisseurs de services plus que par la demande.

RÉSUMÉ DES NOTATIONS

Résultat	Modérément insatisfaisant
Impact sur le développement institutionnel	Modeste
Pérennité	Improbable
Performance de la banque	Insatisfaisant
Performance des emprunteurs	Insatisfaisant

LES ENSEIGNEMENTS
DU PROGRAMME

► **Comprendre le marché.** Les performances du projet ont montré l'importance de comprendre les conditions du marché avant de concevoir une intervention. C'est l'un des principes directeurs de la nouvelle approche de développement des marchés de services. La décision d'intervenir ou non, et si oui sur l'offre ou sur la demande, doit être guidée par la nature des défaillances du marché. Sans une connaissance approfondie des acteurs existants du marché, les interventions sont plus susceptibles d'avoir un effet de distorsion que de développement. Des études de marché doivent être menées dans le cadre de l'analyse économique et sectorielle qui sous-tend la conception du projet.

► **Comprendre les contraintes institutionnelles.** Les institutions doivent également être évaluées préalablement à la conception du projet. Dans le cas présent, la mise en œuvre du projet a été entravée par le manque de capacité des ministères, un système insuffisant de contrôle des fonds, des problèmes de gouvernance au sein des organisations du secteur informel et l'insuffisante clarté des relations entre ces organisations et le gouvernement. Une évaluation institutionnelle est aussi importante qu'une étude de marché.

► **Choisir l'intervention la moins coûteuse.** Une fois cernées les causes de l'inefficacité du marché, les différents instruments susceptibles d'y remédier doivent être identifiés et la méthode la moins coûteuse doit être retenue. Par

exemple, si la demande est réduite par manque de connaissance des avantages de la formation, les possibilités d'intervention peuvent inclure la fourniture d'informations par la publicité ou la mise en réseau des MPE ou le subventionnement de l'achat initial de formation. Le projet aurait pu stimuler l'intérêt des MPE pour la formation à l'aide d'une méthode moins coûteuse que le dispositif de chèques.

► **Limiter la subvention.** Il est important de ne pas « sur-subventionner » le service, à la fois pour éviter la distorsion du marché et limiter les incitations à la corruption. À long terme, les subventions sont justifiées pour les biens ou services à caractère de biens publics, en d'autres termes la subvention doit pouvoir se fonder sur le bénéfice social associé à la consommation du service, et non le bénéfice privé. Si une subvention élevée peut être justifiée à court terme pour donner une impulsion au développement d'un marché, elle présente beaucoup de risques potentiels : menacer l'existence des prestataires existants s'efforçant de vendre des services sur une base commerciale, créer des attentes de la part des clients habitués à bénéficier de services subventionnés, freiner l'innovation dans le domaine des mécanismes de prestation à moindre coût, etc.

► **Ne pas faire de la subvention l'élément central du projet.** Le plus souvent, les facteurs qui empêchent les MPE de renforcer leurs compétences, mettre en application leurs nouveaux acquis et profiter des bénéfices de l'amélioration de leurs performances sont multiples. Il est donc important d'intervenir dans plusieurs champs, en limitant l'importance de la subvention et en réduisant les au-

tres obstacles (infrastructure, financement et demande) susceptibles de diminuer l'impact du projet.

► **Donner la préférence à une gestion privée.** Sur la base des expériences passées de gestion par le secteur public, la génération actuelle des projets tend à faire appel aux sociétés ou ONG du secteur privé pour gérer la mise en œuvre et les fonds du projet. Des indicateurs de performance et incitations doivent être mis en place.

► **Prévoir du temps pour tirer les enseignements de la phase pilote.** Le programme de chèques-formation était innovant et par conséquent très risqué. Un tel projet doit faire l'objet d'un test pilote à petite échelle avant d'être étendu au niveau national et d'impliquer un grand nombre d'acteurs et beaucoup de fonds. La phase de test doit être suffisamment longue pour régler les questions de gestion et de gouvernance et déterminer le montant approprié de subvention. ■

Références complémentaires

Dans « L'actualité des services aux entreprises » n° 2, 1^{er} trimestre 2002 :

- > « **Les programmes de chèques : potentiels, problèmes et perspectives** », d'après « Voucher programs: potential, problems and prospects », Lara Goldmark (BID) et Gabriel Schor (IPC), mars 1999.
- > « **Évaluation d'un programme pilote de chèques-conseil et formation (Kenya)** », d'après « Assessment of the Jua Kali pilot voucher program », Arvil V. Adams, 1997.
- > « **Des idées clés pour la conception, la mise en place et le suivi de programmes de chèques-formation** », d'après « Key issues in the design, implementation and monitoring of voucher training programs », de Lara Goldmark, Caren Addis Bothelo, Paulo de Andrade Orozco, juin 2001.
- > Compte rendu d'un séminaire technique sur les dispositifs de chèques, Séminaire organisé par DAI Brésil avec l'appui de l'Usaid et de la BID, Rio de Janeiro, Brésil, 27-28 septembre 2001. « **La mise en œuvre d'un programme de chèques à l'attention d'un public de micro et petites entreprises africaines** », questions à Lara Goldmark, entretien réalisé par Bonnie Brusky (consultante).

AFE-Mali Case Study:
Facilitating Business
Services for Shea
Producers in Mali,
Derks E., IGP-BDS
Learning Network, Case
Study #1, The SEEP
Network, octobre 2005.

Promouvoir les services aux entreprises en faveur des producteurs de karité au Mali : le cas de AFE-Mali

Le projet AFE-Mali visant à promouvoir les services destinés aux producteurs de beurre de karité au Mali s'est déroulé de 2002 à 2005.

Une évaluation du « sous-secteur », autrement dit de la filière, a montré que les producteurs de karité souffraient d'un manque d'accès à des marchés à plus forte valeur ajoutée et avaient besoin de services de gestion de la qualité pour les aider à satisfaire aux normes du marché. Cette étude a également montré que les intermédiaires, à savoir les exportateurs de beurre et d'amandes de karité, étaient les mieux placés pour fournir ces services et bénéficier de l'augmentation des ventes d'un produit de meilleure qualité. L'équipe du projet a fait le pari qu'en renforçant la capacité des exportateurs à se mettre en relation avec des acheteurs étrangers et à gérer la qualité du beurre de karité, ceux-ci s'investiraient dans la collaboration avec les producteurs pour améliorer la qualité du produit.

LE MARCHÉ ET LES CONTRAINTES

Le projet AFE-Mali travaille sur une filière unique, reliant les producteurs maliens ruraux d'amandes et de beurre de karité aux grandes industries internationales du chocolat et des cosmétiques. Le Mali est le deuxième producteur de karité derrière le Nigeria. Ses principaux concurrents sur le marché international sont le Ghana et le Burkina Faso.

La majeure partie du beurre de karité est consommée dans les pays producteurs sous la forme d'huile alimentaire, de savon ou de crème cosmétique. Sur les marchés d'exportation, le karité est recherché par l'industrie du chocolat et les

industries cosmétiques et pharmaceutiques. La demande annuelle de beurre de karité est comprise entre 25 000 et 30 000 tonnes. Sur ce total, l'industrie chocolatière en consomme 90 à 95 %.

La plus grande part du beurre de karité vendu sur le marché international provient de l'extraction industrielle. Les voies d'exportation du produit obtenu par les techniques traditionnelles des femmes dans les villages ruraux sont limitées. Celui-ci est le plus souvent utilisé dans la savonnerie ou racheté par les grands fabricants de cosmétiques qui lui font subir une nouvelle transformation. Le beurre de karité brut traditionnel satisfait également la demande d'une niche à forte valeur ajoutée composée d'entreprises cosmétiques plus petites, principalement en Amérique du Nord et en Europe.

Accédez au texte original :

http://www.seepnetwork.org/files/3128_file_IGPBDS_Case_Study_1_Margaux.Jennifer_.pdf

Les acteurs

Les acteurs commerciaux de cette filière sont les suivants :

► **Fabricants de chocolat** : en fonction des réglementations locales, les fabricants de chocolat sont autorisés à compléter le beurre de cacao avec d'autres graisses végétales (jusqu'à 5 %). Le karité est particulièrement prisé pour ses qualités.

► **Fabricants de produits cosmétiques et pharmaceutiques** : ces acteurs utilisent le karité sous diverses formes. Les grandes industries utilisent seulement de petites doses de beurre de karité affiné. D'autres utilisent plutôt des composés ayant des propriétés thérapeutiques, d'autres encore du beurre de karité brut comme ingrédient de base.

► **Raffineurs et laboratoires** : ces entreprises préparent les ingrédients qui serviront à fabriquer des produits spécifiques. Elles achètent le beurre de karité aussi bien auprès de sources traditionnelles qu'industrielles.

► **Transformateurs de graines oléagineuses** : il existe quatre principaux transformateurs de graines oléagineuses, dont un basé en Europe qui domine la filière. Ces entreprises s'engagent de plus en plus dans le négoce des amandes de karité dans les pays fournisseurs mais leur activité dominante reste l'extraction, la transformation et la fourniture de graisses végétales aux autres industries.

► **Négociants/importateurs/distributeurs** : ces entreprises ont habituellement des liens solides avec les fournisseurs africains et le plus souvent se spécialisent dans une gamme de produits tropicaux. Ils parviennent ainsi à des économies d'échelle dans le négoce de produits souvent caractérisés par une faible valeur ajoutée et de gros volumes.

► **Exportateurs nationaux** : il existe entre dix et vingt exportateurs de beurre de karité au Mali. Environ vingt de plus exportent des amandes de karité. La plupart des exportateurs de karité vendent aussi d'autres produits. Leurs principaux interlocuteurs commerciaux sont d'autres négociants et importateurs. Peu d'exportateurs ont une connaissance suffisamment spécialisée de leurs produits ou les contacts industriels néces-

saires pour vendre directement aux transformateurs ou aux fabricants de produits finis.

► **Acheteurs ruraux** : les acheteurs ruraux achètent le karité aux producteurs ruraux et l'acheminent jusqu'aux distributeurs et exportateurs nationaux. Ils font souvent partie de réseaux d'acheteurs qui se fournissent sur les petits marchés ruraux hebdomadaires et redistribuent les produits sur de plus grands marchés ou auprès de la tête de réseau, qui les stocke jusqu'à ce qu'ils soient prêts pour le transport. Les exportateurs sont souvent en lien avec plusieurs réseaux d'acheteurs ruraux. Ils leur consentent habituellement des avances.

► **Collecteurs et transformateurs d'amandes de karité/producteurs de beurre de karité** : la collecte et la transformation des amandes de karité ainsi que la production de beurre de karité sont presque totalement dominées par les femmes. La vente du beurre et des amandes de karité constitue une source de revenus importante pour les femmes des zones rurales. Les produits ne sont pas vendus en une fois sur les marchés locaux, mais plutôt en fonction des besoins.

Les difficultés

Les producteurs de beurre de karité et fournisseurs d'amandes souffrent d'un accès très limité aux marchés. Les seuls marchés accessibles sont les marchés hebdomadaires ruraux sur lesquels ils n'obtiennent très peu, voire aucune valeur ajoutée pour le beurre ou les amandes de qualité supérieure. Ces marchés ne sont pas bien reliés aux exportateurs ni, à travers eux, à des marchés potentiellement plus lucratifs. Quand ils font du beurre de karité, les producteurs n'ont donc rien d'autre en tête que le marché local.

Une autre difficulté tient au fait que les amandes et, plus particulièrement, le beurre de karité du Mali ne satisfont pas aux exigences de qualité des marchés à plus forte valeur ajoutée. La qualité du beurre de karité est extrêmement dépendante de la manière dont les amandes sont transformées (stocker les fruits qui pourrissent dans des fosses et fumer les noix conduit à des produits fortement instables et odorants). Les acheteurs

étrangers de beurre de karité brut préfèrent le beurre fait à partir d'amandes bouillies et séchées au soleil et ils demandent à ce que le niveau de qualité soit identique d'une livraison à l'autre.

RÉPONSE DU PROJET : DES ACTIVITÉS DE FACILITATION

Le projet veut répondre à ces difficultés en facilitant l'accès des producteurs de beurre de karité à la fois aux services de marché et aux services de gestion de la qualité. Les services de marché renvoient aux opportunités et canaux accessibles aux producteurs pour vendre le beurre de karité à de meilleurs prix ou à une fréquence plus rapprochée. Les services de gestion de la qualité consistent en des conseils et équipements techniques permettant d'améliorer la production et la qualité du beurre de karité.

Les exportateurs nationaux ont été identifiés comme les seuls prestataires de services capables de toucher un grand nombre de producteurs sur une base pérenne. Le projet compte en effet sur l'intérêt commercial des exportateurs à vendre un produit de meilleure qualité pour les inciter à fournir des services aux producteurs. Le coût de ces services est répercuté dans le prix du beurre de karité vendu aux acheteurs étrangers. Les producteurs ne supportent pas le coût de ces services, ou très peu.

Le principal obstacle à la prestation de services par les exportateurs est le risque que ces derniers ne parviennent pas à couvrir leurs coûts. À moins que les débouchés pour la vente de beurre de karité de meilleure qualité soient certains, les exportateurs ne voient pas cet investissement d'un œil très favorable, d'autant qu'ils n'ont pas de connaissance détaillée du marché, notamment des normes de qualité, des exigences de conditionnement et des prix.

Un changement de cible en cours de projet

Durant la première phase d'activités, le projet s'est concentré sur la recherche

de marchés et la promotion du beurre de karité malien auprès des acheteurs étrangers. Dans le même temps, il s'est efforcé de renforcer la capacité des exportateurs à exploiter les opportunités commerciales et d'améliorer leur compréhension des besoins et exigences des acheteurs étrangers.

Lors de cette phase initiale, les activités de facilitation étaient les suivantes :

- étude de marché et promotion ;
- identification et renforcement des capacités des exportateurs ;
- évaluation de la qualité du beurre de karité et développement de services techniques ;
- étude des obstacles à la pénétration du marché.

Concernant les **acheteurs étrangers**, le rôle de l'équipe projet consistait à étudier les exigences de ces derniers et promouvoir le Mali comme une source compétitive de beurre de karité. Des profils d'acheteurs – des marchés nord-américain, européen et ouest africain – ont été réalisés, reprenant pour chacun les exigences en termes de qualité, les préférences de conditionnement et les volumes et prix pratiqués.

L'équipe a également développé des services visant à encourager les acheteurs à développer des relations d'affaire avec les fournisseurs maliens.

Ces services concernaient :

- l'identification des fournisseurs ;
- l'amélioration des communications ;
- la résolution des problèmes logistiques ;
- la fourniture de garanties de contrôle-qualité ;
- la visite du Mali, sur une base de coûts partagés, pour rencontrer et sélectionner les fournisseurs.

Concernant les **exportateurs de beurre de karité maliens**, le projet a identifié l'ensemble des exportateurs existants et les a associés à la définition des activités du projet, lesquelles consistaient en :

- un renforcement direct des capacités (relais des informations sur le marché, formation au calcul des prix, promotion des bonnes pratiques en production) ;

- un support continu, souvent individuel ;
- une facilitation des liens entre les exportateurs et les acheteurs potentiels, les producteurs, laboratoires, etc.

Le projet a également développé des supports promotionnels, dont un site web permettant notamment aux acheteurs d'avoir accès aux profils des fournisseurs. Cependant les efforts n'ont pas porté leurs fruits, ou très peu. Le manque d'enthousiasme des acheteurs étrangers pour le beurre de karité malien s'expliquait par le prix, qui était soit plus élevé que ceux de concurrents dans d'autres pays ou insuffisamment bas pour justifier de changer de fournisseur. Les acheteurs ont également émis des critiques sur la qualité du beurre de karité, jugé médiocre ou aléatoire.

En étudiant de plus près la compétitivité du Mali sur le marché international du beurre de karité, l'équipe projet a découvert que les pays voisins bénéficiaient de liens plus solides entre négociants et producteurs, permettant une meilleure gestion de la qualité et un meilleur contrôle des coûts. L'étude a également révélé que les concurrents avaient un meilleur accès à des amandes de qualité supérieure, bouillies et séchées au soleil, et que les coûts de transport au Mali étaient plus élevés que dans d'autres pays, notamment au Ghana.

Au vu des résultats du projet, et étant donné le mauvais positionnement manifeste du Mali sur le marché du beurre de karité, l'équipe du projet a cherché une stratégie différente pour promouvoir les services aux producteurs. L'une des sociétés initialement identifiée comme acheteur potentiel s'était désintéressée du beurre de karité au profit des amandes de karité de qualité supérieure. Le projet a donc décidé de changer sa cible directe et de promouvoir les services d'accès au marché et de gestion de la qualité à destination des fournisseurs d'amandes de karité. Le même groupe socio-économique de producteurs villageois demeurerait bénéficiaire du projet. Les prestataires de services restaient les mêmes exportateurs.

Cette fois, les résultats du projet ont été très différents. Les exportateurs ont tout de suite investi dans une gamme de ser-

vices aux fournisseurs pour améliorer la qualité des amandes de karité avant même les négociations finales avec l'acheteur.

Qu'est-ce qui a fait la différence, sachant que les activités de facilitation et les types de services promus restaient globalement identiques ?

Les exportateurs étaient plus à même d'évaluer le coût des services aux fournisseurs d'amandes par rapports aux revenus potentiels. Le projet a appuyé les exportateurs en leur expliquant les risques et avantages à fournir des services aux producteurs et en proposant des services concrets de gestion de la qualité. Membres du projet et exportateurs ont mis au point une stratégie d'amélioration de la qualité des amandes de karité et défini les rôles et responsabilités de chaque partie. Les exportateurs étaient plus à l'aise avec les risques encourus. La faiblesse des prix sur le marché international du beurre de karité, associée à la complexité de l'amélioration de la qualité de ce produit, avaient ôté toute attractivité au beurre de karité.

Autre facteur important, ce nouveau marché représentait un risque relativement faible pour l'acheteur étranger. Fort de nombreuses années d'expérience dans l'achat d'amandes de karité en Afrique de l'Ouest (contrairement aux importateurs de beurre de karité), cet acheteur avait de toute façon l'intention d'étendre son réseau aux fournisseurs maliens à plus ou moins long terme.

Les activités de facilitation du projet dans le détail

► **Promotion d'une nouvelle opportunité de marché**

Les exportateurs et l'équipe du projet ont développé une stratégie pour encourager les fournisseurs d'amandes de karité à améliorer leurs techniques de traitement, en échange d'une meilleure rémunération. Cette stratégie a également été partagée avec l'acheteur. La version finale, précisant les rôles et responsabilités du projet et des exportateurs, a formé la base d'un accord de partenariat signé par chaque exportateur.

► **Identification et évaluation des zones d'approvisionnement des exportateurs**

Sur la base des projections des exportateurs, de la localisation de leurs réseaux d'acheteurs, et de l'historique des rendements d'amandes de karité dans certaines régions, l'équipe projet a aidé les exportateurs à identifier et délimiter les zones cibles pour la prestation de leurs services de gestion qualité.

► **Facilitation des relations acheteur/exportateurs**

Ces activités se sont concentrées sur la gestion à long terme des relations entre acheteur et exportateurs (rencontres, ateliers, etc.).

► **Construction des capacités des exportateurs à fournir des services de gestion de la qualité**

Le projet a appris aux exportateurs comment former et organiser leurs réseaux d'acheteurs ruraux et a aidé à développer des communiqués radio et des prospectus pour promouvoir de « meilleures amandes à un meilleur prix ».

► **Renforcement des activités des exportateurs**

En travaillant individuellement avec les exportateurs, l'équipe projet a développé des outils financiers pour calculer les coûts d'exploitation et gérer les flux de trésorerie et le niveau d'endettement. Ces outils ont, entre autres, facilité les négociations de prix avec l'acheteur.

► **Suivi des prix du marché**

Le prix des amandes de karité étant très fluctuant, l'équipe projet a accepté d'effectuer un suivi des prix du marché dans des centres ruraux et de communiquer cette information à l'acheteur étranger et aux exportateurs.

► **Évaluation des opérations et suivi de l'impact**

Le projet doit évaluer l'impact des services offerts aux fournisseurs par l'intermédiaire d'enquêtes périodiques sur les prix obtenus, les volumes vendus, les techniques utilisées et la participation à l'offre des exportateurs.

CONCLUSION

Si les activités de facilitation doivent se poursuivre, l'équipe du projet prévoit la reprise d'un cycle d'activités similaire. Celles-ci seront cependant probablement plus courtes, plus fréquentes et moins intensives. Par exemple, le rôle de facilitation des relations entre l'acheteur et les exportateurs sera moindre et les interventions de renforcement des capacités plus ciblées. D'autres activités apparaîtront et le rôle de l'équipe projet sera amené à évoluer. Un accent plus important sera mis sur les liens entre producteurs et exportateurs.

La question du beurre de karité demeure. Le développement de liens plus approfondis entre exportateurs et producteurs et l'offre d'amandes de meilleure qualité contribueront peut-être à accroître la compétitivité du Mali sur ce marché. Le projet a l'intention d'étudier cette question avant son terme. ■

Promoting the business and investment climate: experiences of German Technical Assistance, Kurz S., Fröde A., GTZ, 2005.

Promotion de l'environnement des affaires et du climat d'investissement : l'expérience de la GTZ

Il est aujourd'hui largement reconnu que le rôle du secteur privé dans l'accélération de la croissance économique et la réduction de la pauvreté est essentiel. Cependant, les conditions politiques, légales et institutionnelles sont défavorables au développement du secteur privé dans de nombreux pays. L'initiative « Climat des affaires et d'investissement » de la GTZ a été conçue pour soutenir le développement du secteur privé en concertation avec ce dernier, mais aussi avec la société civile et l'État. Cette approche vise un changement structurel pérenne. Le document présenté ici est une compilation des différentes expériences d'application de l'approche de la GTZ dans divers pays en développement.

UN ENVIRONNEMENT DÉFAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT DES PME

Un environnement des affaires défavorable touche particulièrement les petites et moyennes entreprises. Obstacles administratifs à l'enregistrement des sociétés, incertitude sur la protection des droits de propriété et l'application des contrats, corruption, réglementations provoquant des distorsions sur les marchés, manque d'institutions intermédiaires, manque de dialogue entre secteur public et privé sont autant d'obstacles au développement du secteur privé dans de nombreux pays en développement.

Les activités de la GTZ passent par le développement et la diffusion d'outils et d'instruments visant à améliorer le cadre réglementaire, à renforcer les capacités des acteurs clés et à appuyer le dialogue public-privé. Par le biais de ces activités, les décideurs politiques et repré-

sentants des associations d'entreprises sont sensibilisés et initiés aux problématiques essentielles et aux méthodologies d'amélioration des conditions réglementaires. Le contexte institutionnel du dialogue public-privé est amélioré dans le même temps.

QUELQUES EXEMPLES D'OUTILS

Parmi les divers instruments et moyens employés par la GTZ pour promouvoir l'environnement des affaires, citons les actions suivantes :

- analyser les lois et normes ainsi que les données statistiques existantes pour identifier les points d'achoppement qui font obstacle au développement du secteur privé ;
- promouvoir la participation du secteur privé dans les processus décisionnels de politique économique par la création et le renforcement de structures intermé-

diaires, telles que les chambres de commerce et associations professionnelles ;

- améliorer les systèmes de gestion des connaissances dans le secteur public et le secteur privé ;
- conseiller les réformes économiques et de politique sectorielle et fournir des conseils juridiques par la mise à disposition d'experts à court ou long terme ;
- simplifier les procédures bureaucratiques ;
- appuyer l'introduction de normes internationales et le développement des filières ;
- initier des partenariats public-privé et promouvoir la responsabilité sociale au sein des entreprises.

CIBLAGE DU NIVEAU MACRO ET MÉSO

Sur la base de ces apports, le secteur privé est alors en mesure d'articuler sa demande en faveur d'une amélioration du cadre dans lequel il évolue. En concertation avec le secteur privé, le gouvernement analyse et hiérarchise les obstacles au développement de ce dernier, évalue l'impact réglementaire des différents scénarios de réforme, conçoit et met en œuvre de nouvelles lois et réglementations. Ciblent principalement les niveaux macro et méso, les activités de la GTZ sont censées contribuer à l'augmentation de la création de nouvelles entreprises, à l'expansion des entreprises existantes et à l'accroissement de l'investissement dans le capital humain et physique.

Les interventions sont adaptées au contexte spécifique de chaque pays. Le document présente l'expérience de neuf pays : Mozambique, Philippines, Laos, Vietnam, Tunisie, Afrique du Sud, Afghanistan, Ghana, Brésil. Voici un aperçu de trois d'entre elles.

Ghana : création d'un centre de service aux investisseurs

Le Ghana a un **besoin urgent d'investissements étrangers** directs pour réali-

ser ses objectifs ambitieux de croissance économique. Cependant, les investisseurs intéressés doivent passer par un processus d'enregistrement complexe, qui prend en moyenne 90 jours, même pour un projet relativement simple. Les projets impliquant l'achat d'un terrain ou une étude d'impact environnementale peuvent nécessiter un à deux ans. Un délai trop long pour beaucoup d'investisseurs.

Pour solutionner le problème, le gouvernement a chargé le Centre de promotion de l'investissement du Ghana (GIPC) d'établir une structure unique traitant les demandes de manière centralisée et délivrant des licences dans un délai réduit. Ce schéma nécessite cependant que toutes les agences impliquées délèguent leur compétence à la structure en question. Au Ghana, comme dans de nombreux pays, cette condition n'était pas réaliste. Le GIPC a donc choisi un modèle légèrement différent, consistant à créer un **centre de services pour les investisseurs** réunissant en son sein le personnel délégué par les différentes agences.

Le centre reçoit les demandes, aide à compléter les formulaires, vérifie que la documentation est complète, puis les transmet pour la suite du traitement aux agences respectives. Au terme du processus, le centre remet l'approbation à l'investisseur. L'investisseur n'a plus à se rendre dans plusieurs agences, ni à fournir des documents supplémentaires.

La GTZ appuie ces activités dans le cadre de son programme de promotion du secteur privé au Ghana. Outre le financement de l'équipement, son action a consisté à discuter de plusieurs modèles de structure centrale avec la direction du GIPC. Une fois effectué le choix du centre de services, un diagramme des flux de travail a été établi et discuté avec les agences concernées. La **qualification du personnel** des agences a également été renforcée et un guide de l'investisseur est en préparation.

En collaboration avec les agences, les processus sont analysés pour identifier des gains de temps potentiels. Le programme conseille et appuie le GIPC dans le développement d'un système de suivi simple pour évaluer le succès du centre de services. L'objectif est de réduire le temps de traitement moyen pour les in-

vestissements standards de 90 à 20 jours en trois ans. Des projets sont à l'étude pour étendre l'approche aux investissements nationaux.

Carlo Hey, « Promotion of the Private Sector - A Case Study from Ghana », p. 129-145.

Laos : améliorer l'environnement des affaires dans une « économie socialiste de marché »

Le Laos connaît actuellement un processus de transformation économique et sociale orienté vers l'économie de marché, mais il reste l'un des pays les plus pauvres du Sud-Est asiatique. Ses objectifs de développement ont été formulés dans une Stratégie nationale de croissance et d'éradication de la pauvreté ambitieuse. Un des problèmes fondamentaux à résoudre pour que le secteur privé puisse jouer un rôle dynamique de développement est l'inadéquation du cadre légal, institutionnel et politique.

Le programme HRDME (Human Resource Development of a Market Economy) de la GTZ combine des composantes relatives à : (i) l'environnement des affaires de manière générale, (ii) l'éducation et la formation professionnelle et (iii) le développement des petites et moyennes entreprises. L'objectif global du programme est d'arriver à faire en sorte que le gouvernement et le secteur privé créent conjointement les conditions appropriées d'un développement économique plus dynamique.

Des indicateurs d'impact et de résultat sont définis pour mesurer les réalisations durant la période du programme.

L'approche

Le Laos est toujours un État à parti unique caractérisé par une orientation idéologique socialiste et une forme de gouvernance directive. C'est pourquoi la condition initiale pour rendre possible le renforcement des capacités institutionnelles et le conseil politique concernant le développement du secteur privé est une **sensibilisation des leaders politiques et représentants du gouvernement** sur les aspects suivants :

- rôle du gouvernement dans une économie de marché (du contrôle à la réglementation et au service public) ;

- identification des interventions les plus prometteuses et efficaces pour promouvoir le développement du secteur privé, l'investissement et la croissance économique ;
- reconnaissance des capacités techniques requises au sein du gouvernement pour concevoir, mettre en œuvre et suivre l'impact de son action sur la réalisation des objectifs de développement ;
- reconnaissance des entreprises privées comme les principaux acteurs du développement économique.

Le programme a consacré des ressources à clarifier l'argumentation visant à convaincre le gouvernement de réduire les risques et les contraintes auxquels sont confrontés les entreprises et investissements privés.

La planification et la mise en œuvre du programme suivent un **processus participatif d'apprentissage et de prise de décision**. Les principaux champs de coopération sont par exemple discutés, sélectionnés et établis de manière consensuelle au cours des premiers mois dans le cadre de comités de gestion associant les acteurs clés du secteur public et privé.

Les principaux champs de coopération des différentes composantes ont été définis et les autres acteurs des champs concernés systématiquement identifiés. Le tableau des champs d'intervention fait ainsi apparaître une multiplicité d'acteurs ainsi qu'un certain nombre d'interventions ou d'activités d'appui communes aux trois composantes. Celles-ci constituent à la fois des **opportunités de synergie** et un défi pour la direction du programme.

Le programme a mené en 2005 une étude visant à être intégrée dans un système de suivi de l'impact. L'objectif de l'étude était d'établir des références initiales pour les indicateurs du programme au début des opérations, de déterminer les améliorations requises dans l'environnement des affaires et de construire un **système de suivi de l'impact** pour les organisations partenaires.

Manfred Matzdorf, « Human Resource Development for a Market Economy (HRDME) GTZ Program in Lao PDR », p. 59-69.

Brésil : comment une association professionnelle peut contribuer à améliorer l'environnement des affaires

L'État de Pernambuco dans le nord-est du Brésil appartient aux régions les moins développées du pays et affiche un taux de pauvreté similaire à celui des pays d'Afrique centrale. Avec près de 100 000 employés, le secteur textile est la deuxième industrie de l'État. Caractérisé par une proportion élevée d'entreprises informelles et des produits peu chers de qualité médiocre, le secteur est aussi source inquiétante de pollution.

Sinvest est l'association des employeurs du secteur textile de l'État. Jusqu'en 1996, cette association ne représentait qu'un petit groupe d'entreprises de Recife et n'offrait pas de services aux entreprises. Suite au renouvellement de ses instances de direction, l'association a initié un projet avec des partenaires en Allemagne, financé par la coopération allemande.

Trois axes d'intervention réussis

Les entreprises de la région rejettent des eaux usées non traitées dans les rivières, menaçant ainsi toute la région sur le **plan écologique** et l'exposant à un risque de pénurie d'eau. L'association a réuni autour de la table les autorités publiques, les entrepreneurs et des techniciens, et animé des discussions sur le sujet. Elle a en outre mobilisé l'assistance technique allemande pour construire une usine pilote de traitement des eaux usées. En 2005, 19 usines ont été installées, réduisant considérablement le problème de pollution environnementale et permettant au secteur de poursuivre sa production.

Les vêtements produits à Pernambuco étaient jusqu'à récemment bon marché et de faible qualité. Face à la concurrence croissante des producteurs asiatiques, les entreprises devaient améliorer la qualité de leurs produits. Aucune formation n'était cependant disponible pour les ouvriers textile dans l'État. L'association a réussi à militer pour la création de nouveaux dispositifs de formation et a établi des contacts avec l'Institut national de la **formation professionnelle**. Aujourd'hui, trois nouveaux centres de formation ont vu le jour et offrent des services de formation adaptés aux besoins des entreprises locales. L'associa-

tion est membre du comité consultatif du prestataire de formation parapublic et supervise la qualité et le développement des programmes.

Le pourcentage très élevé d'entreprises informelles dans le secteur (90 %) posait problème au gouvernement en matière de **réglementation** et de contrôle, ainsi qu'aux entreprises du point de vue de la représentation de leurs intérêts et de l'accès aux programmes d'appui officiels. La complexité bureaucratique et la taxation élevée étaient citées par les entrepreneurs comme les principales raisons du maintien du statut informel. L'association s'est mise en contact avec le gouvernement pour discuter cette question et a finalement obtenu une réduction de la taxation des ventes sur les produits du secteur et établi une procédure centralisée pour l'enregistrement des entreprises. Au cours du premier mois, 1 000 entreprises informelles se sont officiellement enregistrées.

Quelques **enseignements** ont pu être tirés de cette expérience :

- une organisation professionnelle peut devenir un moteur de changement dans son secteur ;
- la collaboration avec un partenaire international peut aider l'organisation professionnelle à accoucher de nouvelles idées et à créer un mouvement en faveur du changement ;
- un leadership engagé, ayant le sens de la responsabilité sociale et ouvert au changement est un facteur de réussite décisif lorsque l'on travaille avec des organisations professionnelles ;
- la mise en réseau des organisations professionnelles et des agences gouvernementales permet l'offre de meilleurs services plus réactifs à la demande ;
- les gouvernements sont intéressés à communiquer et coopérer avec les associations professionnelles lorsque celles-ci formulent des propositions concrètes fondées sur des données fiables ;
- une approche à plusieurs niveaux, combinant l'application de réglementations au niveau macro et des solutions concrètes au niveau des entreprises, a plus de chance d'être pérenne que des activités isolées.

Martin Wahl et Ralf Meier, « How a business membership organization can contribute to improving the business environment in Northeast Brazil », p.145-157. ■

La boîte à outils PME

Adresse du site :

<http://africa.smetoolkit.org>

Le département du développement des petites et moyennes entreprises de la Société Financière Internationale (Groupe de la Banque mondiale) a conçu un outil au service des PME des marchés émergents. Cet outil, initialement créé en anglais sous le nom SME Toolkit a été traduit en huit langues et diffusé sous la forme d'un CD-Rom reprenant l'ensemble des ressources proposées sur le site <http://www.smetoolkit.org>. L'adaptation française, à destination de l'Afrique principalement, est accessible à l'adresse <http://africa.smetoolkit.org>. Comment se présente-t-il ? Quelles informations peut-on y trouver ? Cette synthèse propose de vous en donner un aperçu le plus fidèle possible.

LA BOÎTE À OUTILS PME, QU'EST-CE QUE C'EST ?

À qui s'adresse-t-elle ?

La Boîte à outils PME s'adresse aux créateurs d'entreprises, entrepreneurs, promoteurs et dirigeants de petites et moyennes entreprises sur les marchés émergents. Elle les aide à démarrer, formaliser et développer leurs activités.

Quel type d'information offre-t-elle ?

Elle fournit des informations sur le management d'entreprise au sens large pour les PME. Les domaines spécifiquement traités sont : la comptabilité et finance, le plan d'affaires, les ressources humaines, le marketing et la vente, les opérations et technologies de l'information. Il s'agit d'informations de base qui permettent la compréhension des principes élémentaires.

Sous quelle forme se présente l'information ?

L'information est gratuite, diffusée par accès au site ou sur CD-Rom. Elle prend plusieurs formes :

- des articles explicatifs,
- des formulaires (feuilles de calcul, modèles, tableaux, etc.),
- des outils (outils de calcul, d'évaluation),
- des fiches pédagogiques pratiques (extraites d'un cours en ligne sur le démarrage d'une activité).

Des exercices d'auto-évaluation sont inclus dans le cours en ligne.

Limites de l'outil

La première limite est celle liée à tout site web. L'utilisation confortable nécessite une bonne connexion, d'autant que certaines rubriques sont un peu longues à accéder. Par ailleurs le fonctionnement de la rubrique Ressources est aléatoire (ceci étant, il s'agit d'une rubrique de liens qui n'est pas fondamentale du point de vue du contenu).

La deuxième limite concerne l'organisation de l'information, qui semble un peu complexe à première vue. L'information est dense, et à entrées multiples. Il est donc utile d'avoir un aperçu de la logique de structuration des informations. En outre, il ne faut pas s'attendre à une information exhaustive sur chaque thème traité. Certains sous-thèmes ne sont que partiellement couverts, voire non développés (droits d'auteur par exemple).

Enfin, la traduction française du texte est parfois inexacte, la terminologie utilisée ne doit pas être nécessairement reproduite telle quelle.

ORGANISATION DE L'INFORMATION

Les informations sont accessibles par deux entrées principales. Une entrée est thématique, l'autre par type d'information.

Thèmes traités par la Boîte à outils

● Comptabilité et finance

Ce thème recouvre les questions de **budgetisation et de prévisions** (comment

faire des économies de base dans une entreprise, comment déterminer et maintenir les prix, outils de calcul des budgets, des besoins de trésorerie, entre autres), de **comptabilité et gestion de trésorerie** (bases de comptabilité et tenue des registres, prévision des flux de trésorerie, modèles d'états financiers), de **crédit et de recouvrement des factures** (comment lire un rapport de solvabilité, pratiques de facturation efficaces, etc.), de **gestion financière** (gestion des dettes, prévention de la fraude, calcul de ratios, etc.), de **paie** (feuille de présence des employés), de **recherche de financement** (comment financer votre entreprise, modèle de demande de prêt bancaire, outil de calcul de remboursement d'un emprunt, etc.).

● **Droit et assurance**

Cette rubrique traite l'**assurance des entreprises et des employés** (notions d'assurance pour la petite entreprise, évaluation des besoins en assurance), les **bases juridiques** (comment choisir et travailler avec un avocat, la propriété intellectuelle), le **choix du statut d'entreprise** et des partenaires, les **contrats et règlements** (rédaction d'un contrat de société) et les droits d'**auteur et brevets** (non développé).

● **Marketing et vente**

Ce thème donne accès aux sous-rubriques suivantes : **affaires internationales** (normes internationales essentiellement), **site web et marketing en ligne** (idées fausses courantes sur les sites web, préparation à la vente en ligne), **salons professionnels** (comment vendre pendant des salons, planification d'un salon commercial), **gestion des ventes** (argumentation de vente, suivi de clientèle, etc.), **publicité** (notions élémentaires de rédaction publicitaire), **marketing par courrier** (modèle de lettre de prospection), **recherche et planification marketing** (analyse de la concurrence, création d'un plan de marketing, étude de marché, etc.), **relations publiques** (modèle de communiqué de presse, éléments d'une campagne de presse réussie), **service clients** (fournir un service clients supérieur, formulaire d'enquête sur la satisfaction du client), **trouver des prospects** (comment connaître les besoins des clients potentiels, démarchage, etc.).

● **Opérations**

Ce thème recouvre les questions d'**achat** (l'achat de véhicules d'occasion est le seul thème traité), d'**équipement et fournitures de bureau** (location d'équipements, protection des biens et du stock, organisation), d'**immobilier** (checklist du bail immobilier, lieu d'implantation et location), de **responsabilité écologique** (notamment comment créer un Système de gestion de l'environnement), de **télécommunications** (ordinateurs et outils de communication de base). Le sous-thème **voyages** ne comprend qu'une checklist pour l'achat de véhicules d'occasion.

● **Planification des affaires**

Cette rubrique détaille les thèmes suivants : **acheter une entreprise** (les bases du rachat d'une entreprise, méthodes d'évaluation d'une entreprise), **affaires internationales** (normes internationales essentiellement), **constitution en société anonyme** (choisir un conseil d'administration), **démarrer une entreprise** (étapes, prise de décisions, pièges à éviter), **franchises** (les bases du commerce en franchise, checklist pour les contrats de franchise), **plans d'affaires** (analyse de la concurrence, concept d'affaires, modèles de plans d'affaires, etc.).

● **Ressources humaines**

Le thème Ressources humaines couvre les aspects de l'**assurance employés** (notions d'assurance pour la petite entreprise), de la **rémunération** (graphique d'activités indemnisables, modèle de congés des employés et politique des congés), des **politiques et règlements internes** (indemnisation d'accidents de travail, dispositions concernant l'usage du tabac, le harcèlement sexuel, la sécurité, etc.) du **personnel temporaire** (modèle de contrat d'un prestataire de service), de **gestion des employés** (apprendre à déléguer, mener une réunion, problèmes disciplinaires avec les employés, etc.) de la **paie** (fixation des primes essentiellement), du **recrutement** (conseils pour réussir vos entretiens de recrutement, rédiger un profil de poste, modèles de lettres, outil de recrutement interactif, etc.) et de **résiliation du contrat de travail**.

● **Technologie**

Dans cette rubrique sont traités les sujets suivants : **commerce électronique** (glossaire et guide de démarrage), **conception**

et développement web (créez un site web de petite entreprise, idées fausses courantes sur les sites web), **site web et marketing en ligne** (idées fausses courantes sur les sites web, préparation à la vente en ligne), **hébergement web** (que doit proposer votre hébergeur ?), **navigation sur internet** (apprendre à surfer), **matériel et télécommunications** (ordinateurs et outils de communication de base), **réseaux** (non développé).

Les types d'information

Les informations qui précèdent sont accessibles par leur entrée thématique, mais sont aussi classées par ailleurs en fonction de leur nature. Pour chaque thème, plusieurs types d'informations sont en effet proposés.

● **Articles explicatifs**

Il s'agit de textes introductifs et explicatifs qui traitent le sujet ou, plus souvent, un aspect spécifique du sujet, de manière simple et synthétique. Chacun des sept grands thèmes traités compte cinq à dix-huit articles explicatifs. Ils peuvent prendre la forme de **conseils pratiques** (par exemple « Évitez les impayés », « Affinez vos compétences d'argumentation de vente »), de **notions de base** (« Notions d'assurance pour la petite entreprise », « Méthode d'évaluation d'une entreprise ») ou de **modèles** (de lettre par exemple). Suivant le sujet, leur longueur varie de une ou quelques pages à un ensemble organisé plus dense (le thème « Créer un système de gestion de l'environnement » est organisé en onze chapitres).

Les informations sont souvent extraites du site « OPEN: The Small Business Network » d'American Express. Il s'agit d'une division d'American Express qui fournit aux petites entreprises un ensemble de produits, d'outils et de services. Voir l'encadré « Pratiques de facturation efficaces » page suivante.

● **Formulaires d'affaires**

Sous cette appellation sont regroupés un ensemble de modèles (sous forme de fichiers téléchargeables) qui servent d'exemples concrets et de guides pour l'utilisateur. Cinq des sept thèmes comprennent des formulaires. Les rubriques de comptabilité et finance et de ressources humaines sont particulièrement

Exemple d'article : pratiques de facturation efficaces

Adapted from content excerpted from the American Express® OPEN Small Business Network

Les entreprises peuvent accélérer le recouvrement de leurs comptes-clients et éviter les problèmes de paiement en retard en développant un plan de facturation efficace. Voici quelques mesures que vous pouvez prendre pour vous protéger contre les clients qui payent lentement.

Créez une facture efficace > Assurez-vous que vos factures sont claires, exactes, détaillées et faciles à déchiffrer. Chacune devrait inclure le montant dû, un numéro de bon de commande, le nom et l'adresse du client ainsi que le nom, l'adresse et le numéro d'identification de votre entreprise. Vous devriez également inclure le nom et le numéro de téléphone de la personne à contacter dans votre entreprise s'il y a des questions. Si possible, fournissez le détail des frais. Il est difficile de contester une facture détaillée, et s'il y a un désaccord sur un des montants, vous pouvez raisonnablement demander d'être payés pour les montants non contestés. Les factures devraient également contenir une clause demandant au client de communiquer avec vous en cas de problèmes avec vos services et une indication claire des frais pour paiement en retard.

Envoyez rapidement les factures > Le plus rapidement vous sortez les factures, le plus rapidement les paiements rentreront. Certaines petites entreprises facturent une fois par mois, mais ceci est une erreur car cela peut retarder certains comptes-clients de deux à trois semaines. Essayez plutôt d'envoyer les factures de un à deux jours après la livraison ou la fin du projet.

Facturez la bonne personne > Envoyer une facture à la mauvaise personne peut retarder le paiement de 30 à 60 jours pendant qu'elle est acheminée à travers la société. Parlez directement avec votre client et demandez-lui à qui vous devez envoyer la facture. Si la facture va ailleurs qu'à votre contact habituel, appelez et présentez-vous avant d'envoyer la facture par la poste. Si vous envoyez une facture à un aide-comptable ou au service de comptabilité de votre client, envoyez en une copie à votre client et faites le suivi avec un appel téléphonique.

Suivi > Il est plus facile pour un aide-comptable d'ignorer une facture s'il n'y pas de suivi par téléphone pour s'enquérir de l'avancement. Une vérification rapide peut confirmer que la facture a été reçue et qu'on s'en occupe. Si un paiement n'arrive pas à la date due, vérifiez à nouveau avec l'aide comptable pour savoir quand la facture sera payée et faites le suivi toutes les semaines jusqu'à ce que vous receviez le paiement.

Copyright © 1995-2005, American Express Company. All Rights Reserved.

bien étayées. Un certain nombre de ces modèles sont des **feuilles de calcul** simples, téléchargeables au format Excel et accompagnées d'une courte description des avantages et des fonctionnalités (par exemple Feuille de calcul du budget familial mensuel). D'autres sont des **modèles de documents**, format texte ou Excel, également téléchargeables (modèle de plan d'affaires, modèle de bilan, etc.). D'autres encore sont des **formulaires** (formulaire d'enquête, formulaire de vérification des références, par exemple) ou des **checklists**.

● Outils

Un certain nombre d'outils se présentent sous la forme de calculateurs, qui, contrairement aux feuilles de calcul mentionnées dans le paragraphe précédent, ne sont pas téléchargeables mais direc-

tement opérationnels à partir de la page du site. L'utilisateur peut ainsi calculer le ratio du rendement de l'actif de son entreprise ou calculer le remboursement d'un emprunt en rentrant directement ses données dans le calculateur. D'autres constituent de **mini ateliers** comprenant des exercices en ligne (par exemple pour la création d'un plan d'affaires). Les outils peuvent également prendre la forme d'un **logiciel**, comme le « Planificateur d'affaire miniature ».

● Formations

Dans six des sept thèmes sont rattachés quelques extraits du cours « Ma propre affaire » (voir plus bas).

● Ressources

Les ressources sont des liens directs vers des sites web en rapport avec l'aspect

traité. Les intitulés ne correspondent pas toujours aux noms des sites (« Ressources en micro-prêts » mène à www.accion.org) et les liens ne sont pas toujours très adaptés (« Trouver un avocat » conduit au site www.lawyers.com, qui n'est pas nécessairement très utile à un petit entrepreneur).

« MA PROPRE AFFAIRE » : FORMATION EN LIGNE

Outre les informations thématiques détaillées plus haut, la Boîte à outils PME offre un petit cours en ligne pour apprendre l'essentiel sur le démarrage d'une entreprise et établir un plan d'affaires.

Ce cours est organisé en douze sessions auxquelles l'utilisateur accède successivement. Il est invité à les suivre dans l'ordre.

1. Décisions initiales de l'entrepreneur
2. Le plan d'affaires
3. Ordinateurs et outils de communication de base
4. Organisation
5. L'assurance
6. Lieu d'implantation et location
7. Comptabilité et trésorerie
8. Comment financer votre entreprise
9. Commerce électronique
10. Acheter une entreprise ou une franchise
11. Lancement et marketing
12. Développement et gestion des problèmes

Chacune des sessions est ponctuée de témoignages d'entrepreneurs ou d'autres acteurs et comprend, à la fin, un quiz pour permettre à l'utilisateur d'évaluer ses connaissances. À partir de la deuxième session, le cours comprend une rubrique qui permet de bâtir progressivement un plan d'affaires. Il est recommandé de remplir chaque rubrique du plan de développement au fur et à mesure que l'utilisateur avance dans le cours.

Si l'on peut regretter que ce site fournisse des informations inégales selon les rubriques, il offre néanmoins un ensemble concret de supports, d'outils et de notions de base pour guider les entrepreneurs dans la plupart des aspects de gestion d'une petite ou moyenne entreprise. ■

Pour en savoir plus

PUBLICATIONS RÉCENTES
ET NOUVEAUX DOCUMENTS
EN LIGNE *par thème*

État des lieux des SAE

► **Seminar Reader 2005** — Le compte rendu du dernier séminaire annuel sur les services d'appui aux entreprises est disponible en français à l'adresse <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/452/Update05FR.pdf>. Miehlabrad A. O. et McVay M., *Évolution des SAE : faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres*, OIT, 2005, 142 p. — Il reflète la nouvelle approche d'intervention en matière de promotion des services aux entreprises dans les PED, axée sur les moyens à mettre en place pour faire fonctionner les marchés de manière plus favorable aux pauvres.

► **Seventh Annual Service Markets Seminar: PSD - What's Next?** Chiang Mai, septembre 2006 — Premiers documents préparatoires du 7^e Séminaire annuel sur les services aux entreprises qui se tiendra en septembre prochain en Thaïlande. <http://www.bdsknowledge.org>

► **Inventory and Analysis of Donor-Sponsored MSE Development Programs**, USAID AMAP, DAI, 2005 — Ce rapport passe en revue les programmes récents et actuels financés par l'USAID, la Banque mondiale, DFID et IDB, visant à développer les marchés de services aux entreprises et à lier les PE aux filières. <http://www.bdsknowledge.org>

► Baily M., Farrell D., Remes J., *Domestic Services : The Hidden Key to Growth*, McKinsey Global Institute, décembre 2005 — Partant du postulat que l'augmentation de la productivité dans le secteur des services intérieurs est la clé de la croissance dans toute économie, les auteurs déconstruisent les idées reçues sur les services et formulent des suggestions pour le développement d'un secteur des services local dynamique. http://mckinsey.com/mgi/publications/domestic_services.asp

Filières

► **De l'éthique à la pratique : comment définir une stratégie d'appui aux filières agroalimentaires et/ou artisanales d'exportation vers le Nord ?** — Un document de capitalisation du F3E faisant suite à l'Atelier d'échange sur la définition d'une stratégie d'appui aux filières d'exportation vers le Nord. Accessible à l'adresse : http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/rapp_final_capi_filieres.pdf

► **Value Chains and their Significance for Addressing the Rural Finance Challenge**, ACDI/VOCA, USAID AMAP, 2004 — Le rôle des filières dans la problématique du financement des micro-entreprises rurales. <http://www.bdsknowledge.org>

► **Participation of the Poor in the Tea Value Chain Vietnam**, M4P (ADB, DFID), 2004 — Coup de projecteur sur l'analyse de la filière thé dans certaines régions du Vietnam visant à déterminer comment accroître la participation des pauvres et les bénéficiaires qu'ils en tirent. <http://www.bdsknowledge.org>

► **Iram, L'analyse de filières et les enjeux actuels des politiques agricoles**, Note thématique n° 2, janvier 2006 — Le point sur la spécificité et l'intérêt de l'analyse de filière et de la méthode des effets. <http://www.iram-fr.org>

► L'équipe « Politique agricole » de l'Iram a développé un modèle de filière standard susceptible de représenter et simuler l'impact des mesures de politique agricole ou commerciale. Une présentation de cet outil intitulé *Meta sie - Méthode d'analyse des filières agroalimentaires et de simulation d'impact économique* se trouve sur le site de l'Iram : <http://www.iram-fr.org>

► **IRG, Étude de cas sur les produits naturels - Le Laalo Mbepp au Sénégal**, USAID FRAME, 2005 — Étude de cas sur l'exploitation de la gomme Karaya au Sénégal, dans le cadre du programme FRAME (USAID) de protection de l'environnement et de gestion des ressources naturelles. <http://www.bdsknowledge.org>

► Dunn E., Villeda L., *Weaving Micro and Small Enterprises Into Global Value Chains: The Case of Guatemalan Textile Handicrafts*, USAID microREPORT n° 31, 2005 — Une analyse des acteurs de la filière de l'artisanat textile au Guatemala et des relations qu'ils entretiennent. <http://www.microlinks.org>

► *Value Chain for Rural Development, Syntheses from the Community of Practice*, SDC, 2006 — Une compilation des débats et apports sur le thème du rôle des filières dans le développement rural suite aux six cycles de discussion animés par la DDC. <http://www.sdc-valuechains.ch/index.php?navID=153>

► Millard E., *Sustainable Coffee: Increasing Income of Small-Scale Coffee Farmers in Mexico through Upgrading and Improved Transparency in the Value Chain*, AMAP Publication: microREPORT n° 45, 2005 — Comment les petits producteurs pauvres de café du sud du Mexique sont parvenus à accroître leurs revenus grâce au travail sur la valeur ajoutée des produits et la filière dans le cadre d'un projet financé par l'USAID. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=10353_201&ID2=DO_TOPIC

► *Value Chain Analysis of the Indigenous Poultry Subsector - Kenya*, Aga Khan Foundation, 2005 — Aspects organisationnels, cartographie de la filière, contraintes et opportunités de la filière volaille au Kenya. <http://www.bdsknowledge.org>

► *Strategic Alliances for Financial Services and Market Linkages in Rural Areas*, SEEP, 2005 — Les partenariats stratégiques entre les institutions financières rurales, les facilitateurs de développement de marché, les acteurs des filières et les micro et petites entreprises peuvent-ils contribuer à accroître l'accès aux services financiers dans les zones rurales ? <http://www.bdsknowledge.org>

Appui à l'entrepreneuriat

► *Créer et gérer une petite entreprise agroalimentaire*, coll. Réussir dans l'agroalimentaire, CTA-Gret, 2005 — Destiné aux entrepreneurs du secteur de la transformation alimentaire, ce manuel pratique décline l'ensemble des compétences nécessaires au succès de l'entreprise, du savoir-faire technique aux relations clientèle.

► Shirley Buzzard et Elaine Edgcomb, *Contrôle et évaluation des projets de pe-*

tite entreprise : guide étape par étape à l'usage des organisations privées de développement, SEEP, 2006 — Ce manuel vise à aider les ONG à évaluer les projets des petites et moyennes entreprises et à sélectionner les informations ou indicateurs permettant aux ONG de suivre leurs projets. Commander sur <http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/3263>

► Minniti M., Bygrave W., Autio E., *Global Entrepreneurship Monitor 2005 Executive Report*, janvier 2006 — Septième édition du rapport du projet GEM présentant un état des lieux de l'entrepreneuriat dans les pays participant au projet. http://www.gemconsortium.org/download/1143549916781/GEM_2005_Report.pdf

► Coll., *Strengthening the Role of AIDS-Affected MSEs in Productive Markets*, microREPORT n° 27, DAI, USAID AMAP, 2005 — Les difficultés spécifiques aux PE touchées par le sida et les approches les plus prometteuses pour combattre ces difficultés et réduire l'impact de la maladie. <http://www.bdsknowledge.org>

Questions de commercialisation pour les petits producteurs ruraux

► *BDS Market Facilitation in Azerbaijan: Veterinary Services for Small Livestock Holders*, The Seep Network, IGP-BDS Learning Network, Case Study n° 3, octobre 2005 — L'expérience de Mercy Corps auprès des micro-entrepreneurs ruraux en Azerbaïdjan : améliorer l'accès des petits éleveurs à des services vétérinaires de qualité et à moindre coût. <http://www.seepnetwork.org>

► ADB, *Linking Farmers to markets through Contract Farming*, Proceedings of an M4P/Giang University Workshop, Hanoi, octobre 2005 — Actes d'un séminaire ADB/DFID/M4P sur l'agriculture contractuelle au Vietnam. Sur <http://www.businessenvironment.org>

► *Pro-Poor Agricultural Development in Northern Tajikistan*, MEDA 2003-08 — Présentation du programme MEDA de développement de la filière fruits et légumes dans le nord du Tadjikistan. <http://www.bdsknowledge.org>

Étude de marché des SAE

► *All Paths Lead to Learning: Common Mistakes in BDS Market Assessment and How to Avoid Them*, The Seep Network, Technical Note n° 2, juin 2005 — Note technique décrivant l'expérience de dix

organisations dans le domaine de l'étude de marché des SAE et diffusant les enseignements tirés de ces expériences. <http://www.seepnetwork.org>

► *BDS in Conflict Environments Neglected Potential?*, The Seep Network, On-Line Synthesis Discussion, octobre 2005 — Synthèse d'une discussion en ligne sur le potentiel des SAE dans le contexte de reconstruction et de sécurisation des revenus des populations touchées par des conflits. <http://www.seepnetwork.org>

► *Mercy Corps Liberia Assessment of the Cowpea Subsector 2005* — Dans un contexte d'économie en crise et affaiblie par les conflits, comment contribuer au renforcement des capacités d'ONG locales en les formant à l'utilisation des outils BDS et d'étude de marché. <http://www.bdsknowledge.org>

Environnement des affaires

► *Promoting the Business and Investment Climate*, GTZ, 2005 — L'approche de la GTZ en matière de promotion de l'environnement des affaires et du climat d'investissement. Voir la synthèse dans ce numéro. <http://www.bdsknowledge.org>

► *The Nucleus Approach to SME Promotion and Organizational Development of Chambers and Associations*, GTZ, 2006 — L'approche « nucléique » prône la constitution de noyaux homogènes d'entreprises au sein même des chambres de commerce et autres associations d'entreprises. Ceux-ci sont organisés, appuyés par un conseiller et offrent des services aux entreprises membres. Voir la synthèse dans ce numéro. www.bdsknowledge.org

► *Associations of Market Traders. Their Roles and Potential for Further Development*, FAO, 2005 — Le rôle des associations de petits négociants agricoles auprès de leurs membres et plus globalement dans l'amélioration de la chaîne de commercialisation. www.bdsknowledge.org

► Mikhnev A. et al, *Simplification of Business Regulations at the Sub-National Level: A Reform Implementation Toolkit for Project Teams*, Small and Medium Enterprise Department, World Bank Group, 2006 — Cet outil se concentre sur la simplification de la réglementation applicable aux niveaux local et régional d'un pays, là où l'interaction entre les autorités et les entreprises est la plus forte. [http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/AttachmentsByTitle/BEEToolkit05_full.pdf/\\$FILE/BEEToolkit05_full.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/AttachmentsByTitle/BEEToolkit05_full.pdf/$FILE/BEEToolkit05_full.pdf)

► **Doing Business in Mexico**, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2006 — Premier de la série à venir « Doing Business in Latin America », ce document couvre les aspects concrets de l'entreprenariat au Mexique : créer une entreprise et enregistrer sa propriété, obtenir des crédits, contractualiser, etc. http://www.doingbusiness.org/documents/DB_Mexico_English.pdf

Développement des marchés, compétitivité et exportation

► **Identification of Employment Oriented Export Sectors**, Bangladesh, IRIS, 2005 — Un aperçu des projets de diversification des exportations au Bangladesh, des enseignements tirés des stratégies de promotion de l'exportation, de la politique commerciale du pays et une analyse de sept secteurs d'exportation générateurs d'emplois. <http://www.bdsknowledge.org>

► **Participatory Appraisal of Competitive Advantage - Test of the Methodology in Serbia**, USAID AMAP, ACIDI VOCA, 2005 — Test d'une approche de développement économique local baptisée PACA (Participatory Appraisal for Competitive Advantage) en Serbie, consistant à rapprocher leaders publics et privés pour établir ensemble une stratégie de développement économique. www.seepnetwork.org

► Steen C., Magnani R., Goldmark L., **Competitive Strategies for Agriculture-Related MSEs, from Seeds to Supermarket Shelves**, microREPORT n° 37, DAI, USAID AMAP, 2005 — Comment identifier et accroître les opportunités pour les petites entreprises, notamment agricoles, dans le contexte de l'agriculture et de l'industrie agroalimentaire modernes. <http://www.bdsknowledge.org>

► **Accelerating Shared Growth - Making Markets Work for the Poor in South Africa**, ComMark 2006 — Explore l'approche M4P (« orientée marché ») mise en œuvre en Afrique du Sud sur la base de plusieurs études de cas illustrant la manière dont les marchés fonctionnent pour les pauvres dans différents secteurs économiques du pays. www.bdsknowledge.org

► Kula O., Downing J., Field M., **Globalization and the Small Firm - An Industry Value Chain Approach to Economic Growth and Poverty Reduction**, microREPORT n° 42, USAID AMAP, 2006 — Une approche d'intervention

sur les marchés internationaux visant à améliorer la compétitivité des secteurs dominés par les micro et petites entreprises. <http://www.bdsknowledge.org>

► ADB, **Participatory Markets and Livelihood Assessment in Da Nang City**, Making Markets Work Better for the Poor, Discussion paper n° 8, 2005 — Rapport d'étude analysant les liens entre les marchés et les conditions de subsistance des pauvres de la ville de Da Nang au Vietnam. <http://www.bdsknowledge.org>

Développement du secteur privé

► **Evaluation of European Community Support to Private Sector Development in Third Countries**, 2005 — Rapport présentant les résultats de l'évaluation des actions de la Communauté européenne en matière de développement du secteur privé dans les PED sur la période 1994-2003. <http://www.bdsknowledge.org>

► Luetkenhorst W., **Private Sector Development: the Support Programmes of the Small and Medium Enterprises Branch**, Unido Working Paper n° 15, 2005 — Rapport sur les programmes de l'Unido visant à soutenir le développement du secteur privé dans les PED. <http://www.unido.org/doc/48577>

Rôle secteur public / secteur privé

► ADB, **Private Enterprise Formality and the Role of Local Government, Vietnam**, Making Markets Work Better for the Poor, Discussion paper n° 2, nov. 2004 — Quelles sont les raisons qui poussent les entrepreneurs à enregistrer leur entreprise dans certaines provinces du Vietnam ? Le rôle des autorités provinciales. <http://www.bdsknowledge.org>

► **Public Private Partnerships (PPP) in Aquaculture**, GTZ, Vietnam, 2006 — La stratégie de la GTZ pour promouvoir la compétitivité de la filière du poisson chat dans la province de An Giang au Vietnam passe par le partenariat avec les entreprises du secteur privé. www.bdsknowledge.org

Éducation et formation

► Dirk Willem te Velde, **Globalisation and Education : What do the trade, investment and migration literatures tell us?**, ODI Working Paper 254, août 2005 — Ce rapport commandé par DFID met en évidence l'impact réciproque de l'éducation

sur la mondialisation et de la mondialisation sur l'éducation. http://www.odi.org.uk/publications/working_papers/wp254.pdf

► Stackpool-Moore L., Taylor P., Pettit J. et Millican J., **Currents of Change. Exploring Relationships Between Teaching, Learning and Development**, Institute of Development Studies, 2006 — Produit d'un atelier international organisé par IDS en avril 2005 dans le cadre de l'initiative « Learning and Teaching for Transformation » (LTT) : quels sont les liens entre éducation, participation et changement social ? Que doit-on enseigner, et comment, pour favoriser la transformation des individus et de la société ? <http://www.pnet.ids.ac.uk/guides/ltt/Resources/currentsofchange.pdf>

► European Training Foundation, **ETF Yearbook 2005 - Teachers and Trainers: Professionals and Stakeholders in the Reform of Vocational Education and Training**, 2005 — L'ETF est un centre d'expertise de l'Union européenne appuyant la réforme de l'éducation et de la formation professionnelle dans les pays tiers, notamment des régions Méditerranée, Europe de l'Est et Asie centrale. [http://www.etf.eu.int/pub/mgmt.nsf/\(getAttachment\)/AE4012E828D8312AC12570B6005E4A6F/\\$File/NOTE6J2N58.pdf](http://www.etf.eu.int/pub/mgmt.nsf/(getAttachment)/AE4012E828D8312AC12570B6005E4A6F/$File/NOTE6J2N58.pdf)

NOUVEAU SUR LE WEB 1^{er} semestre 2006

► Le site sur la formation professionnelle de la DDC (www.vetnet.ch), a été actualisé fin décembre. Dans « Nouveau sur le site », retrouvez le nouveau projet Sri Lanka-VTBR (Vocational Training and Business Recovery), une initiative de support au programme de reconstruction et de réactivation des moyens de subsistance, ainsi que l'actualisation des projets Bénin-Formation professionnelle par apprentissage, et Burkina Faso-Développement de la formation professionnelle. La rubrique « Liens » a aussi fait peau neuve.

► Désormais disponible sur le site de la DDC consacré au développement rural, à l'adresse : http://www.sdc-valuechains.ch/resources/resource_en_116.pdf, la **synthèse de**

la sixième discussion en ligne organisée par la DDC sur le thème des filières dans le développement rural.

► **Un nouveau site sur le dialogue public-privé** : <http://www.publicprivatedialogue.org>. Centre de ressources dédié aux acteurs intéressés par la mise en place ou le maintien d'un dialogue public-privé pour améliorer l'environnement des affaires, ce site est lié à l'Atelier international sur le dialogue public-privé qui se tiendra du 1^{er} au 2 février au Centre de conférences de la Banque mondiale à Paris.

► <http://www.infotpa.org> — Une nouvelle plate-forme d'information sur les technologies et partenariats en agroalimentaire ! Ce site a pour objectif d'offrir une plate-forme d'informations sur l'agroalimentaire aux acteurs du développement en Afrique, et spécifiquement à destination des micro, petites et moyennes entreprises africaines de transformation agroalimentaire en Afrique de l'Ouest.

► <http://www.bidnetwork.org> — **The Business in Development (BiD) Network** se présente comme la première communauté en ligne visant à soutenir la réduction de la pauvreté par la promotion de l'entreprenariat dans les pays en développement. Développé par NCDO, une organisation hollandaise, ce site permet notamment aux petits entrepreneurs de soumettre leur plan d'affaire.

► **Portail de la pauvreté rurale**, Rural Poverty Portal, FIDA, <http://www.ruralpovertyportal.org/english/index.htm> — Un nouveau site mis en œuvre par le FIDA consacré à la lutte contre la pauvreté rurale.

► **Toolkit for Private Sector Development**, <http://www.undp.org/psd-toolkit/index.html> — Outils pour le développement du secteur privé du PNUD, un guide de conception des programmes de développement du secteur privé.

► **Private Sector Development Blog**, <http://psdblog.worldbank.org> — Un blog de la Banque mondiale au service du développement du secteur privé, rassemblant actualités, ressources et idées sur le rôle de l'entreprise privée dans la lutte contre la pauvreté.

► <http://www.sdc-ruraldevelopment.ch> — **Le site de la coopération suisse consacré au développement rural** « Focal Point for Rural Development » est une plate-forme mise en œuvre par la DDC pour partager les

connaissances, débattre des thèmes d'actualité et confronter la théorie avec les réalités du terrain dans le domaine du développement rural.

► **microLINKS.org** modifie sa page de ressources sur le développement des petites entreprises pour intégrer l'approche filière. La nouvelle page « Value Chain » propose une introduction au thème ainsi que des ressources spécifiques.

► <http://www.cta.int/ctaseminar2006/indexfr.htm>, **Le site du séminaire annuel CTA sur « le Rôle de l'information et de la communication dans le développement des petites et moyennes unités de transformation agroalimentaire en Afrique »** — Documents de préparation et journal de bord. Le compte rendu et les communications faites à cette occasion sont à venir.

► **Online Guide to Business Development Services and Resources** — Ce « guide » en ligne, produit du groupe de travail de Seep sur les BDS, est une étape de transition vers un futur site de ressources sur le développement des entreprises. http://www.seepnetwork.org/section/programs_workinggroups/bds/bds_guide

► **Guide for training in Enterprise development, un outil accessible en ligne sur le site Rural Finance** — Ce guide de formation fournit le matériel d'un cours de sept jours sur le développement des entreprises à l'intention du personnel des ONG et autres organisations dont le mandat est de promouvoir la génération de revenus et les micro-entreprises au sein des populations pauvres. <http://www.ruralfinance.org/servlet/CDSServlet?status=ND02NTM4JY9ZW4mMzM9KiYzNz1rb3M~>

► **À la Une du site du Cosame en mai : État des lieux de l'artisanat malgache** — <http://www.apcm.com/cosame>

VOS REVUES ET BULLETINS

► **Bulletin de veille de l'Inter-réseaux** — Cette veille bi-mensuelle fait le point sur l'actualité du développement rural sur le net. Le n° 69 de janvier est en partie consacré aux systèmes d'information du marché. Il dresse une liste exhaustive des sources et services d'information en ligne

sur les marchés. http://www.inter-reseaux.org/rubrique.php3?id_rubrique=3

► **Bulletin du Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises**, Lettre mensuelle d'actualité du comité et de ses membres — Le numéro 9 de janvier donne notamment des informations sur la conférence de décembre au Caire. Le numéro 11 annonce la publication du rapport sur l'aide au développement des PME dans les nouveaux États membres de l'UE. <http://www.sedonors.org/resources/items.asp?cat=Newsletters>

► **Grain de Sel est la publication trimestrielle de l'Inter-réseaux développement rural** — Le numéro 33 a pour dossier central : « Mieux vendre. Initiatives locales et négociations internationales ». http://www.inter-reseaux.org/rubrique.php3?id_rubrique=7

► **Lettre du COSAME**, bulletin mensuel de coopération et soutien aux artisans et micro-entreprises du Sud — Pour un artisanat ouvert, qualifié et solidaire ! http://www.apcm.com/cosame/Planete_cosame/ressources/centreres.htm#

► **MicroLINKS Connections** est le bulletin mensuel du Bureau du développement des micro-entreprises de l'USAID. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=2896_201&ID2=DO_TOPIC

► **OUTCOMES**, bulletin trimestriel de la SFI — L'édition hiver 2006 est consacrée à l'environnement des affaires. http://www.ifc.org/ifcext/home.nsf/Content/Research_SMENewsletter

► **Revue « Small Enterprise Development »**, publication trimestrielle de ITDG Publishing sur la microfinance et le développement des petites entreprises. <http://www.itdgpublishing.org.uk/sed.htm>

Le n° 4 de décembre 2005 porte sur le thème de l'environnement des affaires — Cinq articles analysent les questions actuellement en débat sur la réforme de l'environnement des affaires en faveur du développement des petites entreprises, les obstacles à la croissance économique, la modification du système fiscal applicable aux PE, le coût de mise en conformité avec les réglementations et les liens d'affaires.

Le n° 1 de mars 2006 porte sur les partenariats entre institutions financières au service des ménages et entreprises pauvres. À lire : l'article « BDS is dead ; long live BDS » de A. Chartock, p. 8-12. ■