

Juin
2007

NUMÉRO 13

Les BDS (Business Development Services)

L'actualité des services aux entreprises



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES - DGCID

Bonjour,

Nous sommes heureux de vous présenter le numéro intégral du premier semestre 2007 de *L'Actualité des services aux entreprises*. Ce numéro 13 n'a rien pour effrayer les plus superstitieux, même si le climat actuel est enclin aux remises en cause. « BDS is dead; long live BDS! » pouvait-on lire il y a quelques mois dans la revue *Small Enterprise Development*. Plus récemment, c'est dans la même revue que Jim Tanburn s'interroge sur les évolutions majeures du domaine du développement du secteur privé et les perspectives de ce champ d'intervention. Un certain nombre de bailleurs ont pris leurs distances avec le ciblage des petites entreprises, en témoigne le nouveau nom du Comité des bailleurs pour le développement des entreprises, qui s'est défait de l'adjectif « petites ». Comment expliquer cette évolution, quels sont les autres changements, comment faire « mieux » ? L'article de Jörg Meyer-Stamer sur le concept « M4P » (*Making Markets Work for The Poor*) s'inscrit dans la même démarche de recul critique en cherchant à cerner les concepts sous-jacents de cette « approche marché » et en s'interrogeant sur sa validité. Cette approche est-elle applicable dans les pays touchés par des crises qui nécessitent l'intervention de l'aide humanitaire ? C'est la question à laquelle s'efforce de répondre un rapport de SEEP sur la reconstruction des marchés en contexte de crise.

Comme le développement du secteur privé et l'approche M4P, l'analyse des filières est un autre thème dominant. La littérature sur ce sujet est abondante. Une étude récente de l'USAID vise à approfondir les connaissances sur les conditions favorables à l'amélioration des performances des micro et petites entreprises et fait le point sur les pistes de valorisation des MPE au sein des filières. Quelles sont les stratégies appropriées en la matière du point de vue des bailleurs de fonds ? Le Comité des bailleurs pour l'entreprise s'est saisi de la question et a produit un rapport très complet sur le concept de filière qui vise à aider les gouvernements et bailleurs de fonds

à mieux comprendre la dynamique de l'intégration des entreprises dans les filières et à concevoir des interventions. Pour rester concret, deux études de cas viennent illustrer cette approche : la première sur les interventions d'appui à la filière bambou au Vietnam, la seconde sur la filière artisanale du textile au Sénégal.

L'étude des filières est étroitement liée à celle des liens d'affaires qui la composent. Ce thème constitue un autre domaine clé d'intervention, ou de « facilitation », dont l'objectif consiste à améliorer la productivité et l'accès aux marchés des petites entreprises, notamment dans un contexte de mondialisation. La relation particulière entre (très) grandes entreprises et petites entreprises fait l'objet d'un article qui vous fera découvrir les enjeux de ce rapprochement à travers plusieurs exemples existants.

Face aux évolutions majeures en matière de « développement des entreprises » au sens large, un aspect reste insuffisamment documenté : l'impact. Les interventions actuelles de bailleurs conçues pour améliorer la performance du secteur privé sont-elles efficaces ? Conduisent-elles à l'amélioration de la compétitivité, favorisent-elles la participation des MPE à des filières plus prometteuses ? La mesure de l'impact de ces programmes est à la traîne. Face à ce constat, l'USAID a conçu une série de notes qui entend fournir aux bailleurs de fonds, décideurs et opérateurs, un appui méthodologique concret sur la façon de mener des études d'impact crédibles de ces programmes. Vous trouverez dans ce numéro la synthèse de deux de ces notes. La première sur les difficultés particulières de l'application des procédures standards d'étude d'impact aux nouveaux programmes de développement du secteur privé et la seconde sur la méthodologie de collecte et d'analyse des données d'impact.

Pour finir, vous retrouverez les actualités et informations utiles les plus intéressantes des bulletins de *Brèves* à la fin de ce numéro. Bonne lecture et à bientôt !

L'équipe de la revue

Sommaire

● Idées, concepts et politiques

- « Appui aux filières : les approches des bailleurs de fonds », The Donor Committee for Enterprise Development, janvier 2007 *p. 5 à 9*
- « Développement du secteur privé et pauvreté : état des lieux et orientations futures », Tanburn J., décembre 2006 *p. 10 à 13*
- « Faire fonctionner les systèmes de marché ? Pour les pauvres ? », Meyer-Stamer J., décembre 2006 *p. 14 à 16*
- « Le développement des marchés en contexte de crise : enseignements pour la reconstruction économique en faveur des pauvres », SEEP Market Development Working Group, 2007 *p. 17 à 20*
- « Enseignements sur la valorisation des micro et petites entreprises au sein des filières », USAID, 2006 *p. 21 à 24*
- « Liens d'affaires avec les PME des pays en développement : quels enjeux pour les grandes entreprises, quel bénéfice pour les petites ? », Jenkins B., Akhalkatsi A., Roberts B., Gardiner A., 2007 *p. 25 à 28*

● Études de cas

- « Faciliter l'intégration des producteurs pauvres à la filière du bambou : l'exemple du Vietnam », ADB/M4P, 2006 *p. 29 à 31*
- « La filière artisanale du textile au Sénégal : analyse et cadre stratégique de développement », USAID, 2006 *p. 32 à 35*

● Outils d'action

- « Évaluer l'impact de la nouvelle génération de programmes de développement du secteur privé », USAID/AMAP, décembre 2006 *p. 36 à 38*
- « Collecter et exploiter les données d'impact », USAID/AMAP, décembre 2006 *p. 39 à 42*

● Informations utiles *p. 43 à 46*

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 développement. Les précédentes parutions sont consultables et téléchargeables sur le site internet du ministère français des Affaires étrangères : <http://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), Alexandre Goubin (synthèse) et Hélène Gay (PAO).

Glossaire : quelques termes utiles pour faciliter la lecture

Le saviez-vous ? Un glossaire bilingue de l'appui non financier à la petite entreprise et de la formation professionnelle est désormais disponible ! 42 fiches en français et en anglais expliquent une sélection de termes en détail et un lexique d'une centaine de termes offre un mini-dictionnaire du vocabulaire du secteur. Retrouvez ce glossaire librement accessible à l'adresse <http://www.gret.org/ressource/resume.asp?cle=317>.

► **Filière** (en anglais « value chain ») : voir *L'actualité des services aux entreprises* numéro 12 !

► **M4P** (Making Market Work for the Poor) : Utilisé aussi en français, le sigle M4P peut se traduire par « rendre les systèmes de marché plus favorables aux pauvres » ou « faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres ». L'approche M4P est issue de l'évolution récente des réflexions sur le développement des entreprises. Elle cherche à accélérer la croissance favorable aux pauvres, en renforçant les retombées importantes pour eux, aussi bien en tant qu'entrepreneurs, employés ou consommateurs sur les marchés. Elle couvre les marchés locaux, mais aussi nationaux, régionaux et internationaux. Les changements au niveau des politiques, réglementations et pratiques entrepreneuriales influant sur l'environnement des entreprises sont partie intégrante de cette approche. L'objectif de ces projets est de modifier la structure et les caractéristiques des marchés en vue d'accroître la participation des pauvres à ces marchés, à des conditions qui leur soient favorables. (D'après Miehlebradt et McVay, *Évolution des SAE : faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres*, 2005.)

► **Impact** : L'étude de l'impact est une forme d'analyse qui permet de déterminer, avec une marge d'erreur raisonnable, les effets (souhaités ou non) d'un programme, l'ampleur de ces effets et les facteurs de causalité qui sous-tendent ces effets. La difficulté essentielle de la mesure de l'impact est de démontrer l'attribution. L'étude de l'impact doit non seulement déterminer si les résultats attendus ont été atteints, mais aussi montrer que ces résultats sont attribuables au programme mis en œuvre. (D'après *Impact Assessment Primer Series*, USAID.)

Appui aux filières : les approches des bailleurs de fonds

Donor approaches
to supporting
pro-poor value
chains,
The Donor
Committee for
Enterprise
Development,
janvier 2007

Étant donné la pertinence croissante de la notion de filière pour le développement du secteur privé, il est nécessaire que les gouvernements et bailleurs de fonds des pays en développement comprennent mieux la dynamique de l'intégration des entreprises dans les filières, sachent en évaluer les risques et les opportunités pour les populations pauvres de ces pays et puissent concevoir des stratégies appropriées.

L'étude synthétisée ici sert plusieurs objectifs, notamment : exposer les fondements analytiques du concept, de manière à clarifier la terminologie et les distinctions entre les approches « filières » et « liens d'affaires » par exemple, examiner les implications de la coordination et mondialisation croissantes des approches filières en faveur des pauvres dans les pays en développement, et identifier les stratégies et interventions de développement de filières qui contribuent à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté.

INTRODUCTION

De plus en plus, les bailleurs de fonds font de la promotion des filières un élément clé de leurs stratégies de développement du secteur privé. Cette nouvelle tendance repose sur les hypothèses suivantes :

- la croissance économique est bénéfique pour les pauvres ;
- la croissance économique ne peut être maintenue à un niveau élevé que si l'économie nationale, ou au moins des secteurs substantiels de cette économie sont compétitifs sur le plan international ;
- de plus en plus, la mondialisation prend forme à travers des relations structurées d'échange.

La question n'est pas *si* mais *comment* valoriser les filières de manière à y intégrer un volume croissant de main-d'œuvre et à générer des niveaux de productivité et de rémunération accrus. Cela requiert une approche équilibrée qui prenne en compte à la fois les questions de compétitivité et d'équité.

LE CONCEPT DE FILIÈRE

Les entreprises deviennent rarement compétitives isolément, c'est-à-dire sans un environnement favorable composé de fournisseurs et prestataires de services ainsi que de clients à la fois fiables et en demande. Toutes les entreprises sont plus ou moins intégrées dans des réseaux et bénéficient d'externalités telles que la facilité d'accès à l'information, aux intrants, aux services spécialisés et à une main-d'œuvre qualifiée.

Les filières sont l'un des éléments les plus importants de ces réseaux ou systèmes de production. Une **filière** peut être définie comme « l'ensemble des activités nécessaires de la conception jusqu'à l'utilisation finale d'un produit. Cela inclut la conception, la production, le marketing, la distribution et autres actions nécessaires pour faire parvenir le produit jusqu'à l'utilisateur final. Les activités qui composent une filière peuvent être le fait d'une seule entreprise ou de plusieurs. Elles peuvent être limitées à un seul pays ou dépasser les frontières nationales. »¹

¹ Downing et al. (à paraître).

Lorsque les entreprises se spécialisent à un certain stade de la filière et établissent des liens avec des fournisseurs d'intrants (en amont) et des transformateurs ou distributeurs (en aval), on parle habituellement de **liens verticaux**. Dans le même temps, les entreprises tendent à tisser des **liens horizontaux**, c'est-à-dire des liens de coopération avec d'autres entreprises au même stade de la filière.

Les chercheurs de différentes disciplines ont cherché à conceptualiser la façon dont les entreprises s'intègrent dans leur environnement local. En fonction de la discipline, l'accent est porté sur des points différents. Certains auteurs utilisent des notions similaires, chaîne de production, chaîne de valeur, chaîne logistique, qui peuvent se recouper mais pour lesquelles il n'y a pas réellement de consensus quant à la définition précise. Certains analystes mettent l'accent sur les liens horizontaux, d'autres sur les liens verticaux ; certains mettent en évidence le rôle de la proximité spatiale et des synergies régionales, d'autres encore les flux de savoirs et les relations de pouvoir entre acheteurs et fournisseurs. Aucun des concepts n'englobe tout.

Toutefois, les travaux récents sur les filières convergent sur un certain nombre d'éléments qui enrichissent les analyses du développement du secteur privé et son impact :

1. L'approche filière met en évidence l'**organisation du commerce international** et montre comment la production et le commerce sont, à des degrés divers, coordonnés et déterminés par des entreprises leaders.
2. Le concept de filière aide à comprendre les **enjeux de concurrence**. Décomposer les filières en fonction de leurs différents stades et analyser leur performance permet aux entrepreneurs et aux décideurs d'identifier les lacunes compétitives et de définir des leviers d'action.
3. L'analyse des filières permet aux décideurs d'identifier les **agents représentant le potentiel de changement le plus important** et leur impact (positif ou négatif) probable sur la compétitivité et le degré d'inclusion (« inclusivité ») de la filière. Elle montre comment certaines entreprises définissent et font appliquer les normes,

augmentant ou abaissant par là les barrières à l'entrée des acteurs économiques plus petits ou faibles, et comment leur situation de pouvoir influence la répartition des profits et des risques au sein des entreprises participantes.

4. L'approche montre que les **relations de pouvoir** sont cruciales. Les relations de pouvoir entre les différents acteurs déterminent la façon dont les gains et risques économiques sont répartis le long de la filière et dans quelle mesure les entreprises dominantes peuvent fixer et faire appliquer des normes susceptibles de barrer l'entrée de concurrents sur le marché. Ces relations déterminent la « gouvernance de filière ».
5. L'approche filière aide à comprendre les dynamiques de **création de valeur** aux différents stades de la chaîne et à identifier les points où la rentabilité peut être la plus forte.
6. Elle présente l'intérêt d'attirer l'attention sur les questions de **création, de transfert et d'appropriation des savoirs**. Elle met en lumière des questions essentielles sur la façon dont le savoir circule le long de la filière, par exemple comment l'information sur les tendances du marché est transmise des détaillants aux producteurs, comment les entreprises améliorent leurs connaissances au sein de la filière, etc.
7. Le concept de filière adopte une **perspective globale**, reconnaissant que, de plus en plus, l'organisation du commerce, la coordination des activités productives et les transferts de technologie dépassent les frontières. Cela implique que les chercheurs et décideurs doivent prendre en compte des acteurs clés qui peuvent être situés loin du pays ou de la région qui les intéresse.

L'imbrication des filières dans un cadre politique général, un contexte territorial et des schémas socioculturels spécifiques est très importante pour la conception de politiques. Quasiment tout type de politique nationale ou de programme de bailleur dans le domaine du développement du secteur privé influence dans une certaine mesure, directement ou indirectement, les filières. C'est pourquoi il n'est pas possible d'établir un ensemble

clairement délimité de « politiques d'appui aux filières ». Inversement, adopter une perspective filière est souvent utile pour comprendre l'impact des politiques génériques d'appui au secteur privé.

LA PERTINENCE DU CONCEPT DE FILIÈRE POUR LE DÉVELOPPEMENT

Les éléments précédents montrent que le commerce international ainsi que les filières nationales sont de plus en plus dominées par des relations d'échange fortement structurées. L'entreprise leader imposant le rythme de production est devenu le schéma dominant. Les opportunités d'accès aux marchés, de réalisation de gains et de valorisation pour les entreprises dépendent donc de plus en plus des caractéristiques de la filière et des relations de pouvoir vis-à-vis de l'entreprise leader. C'est pourquoi il est important de comprendre comment ces relations sont coordonnées, quelles sont les règles du jeu, qui prend les décisions, etc.

L'internationalisation croissante modifie l'environnement des affaires des PME et des producteurs agricoles de différentes manières. Quel est l'impact de ces changements sur la structure des filières ?

- La libéralisation des marchés mondiaux accroît la pression concurrentielle et augmente l'importance des économies d'échelle, d'où des processus de concentration.
- L'accroissement de la concurrence internationale réduit les rendements des entreprises qui ne savent pas innover et faire en sorte de distinguer leur produit.
- La concurrence internationale récompense aussi la fiabilité et la ponctualité des prestations.
- La prise de conscience accrue du consommateur conduit à des normes de consommation plus élevées et plus différenciées.
- Les nouvelles technologies de transport, d'information et de communication ont diminué le coût d'accès à l'information et aux produits, et ont

facilité la division spatiale des filières, ce qui a des implications pour la localisation du processus de production à ses différents stades.

- Certaines entreprises imposent une domination croissante sur leurs partenaires commerciaux en amont et en aval de la filière, imposant leurs propres règles et agissant comme des « gardiens » du marché.

L'accès aux marchés de l'OCDE dépend par conséquent de plus en plus de la capacité des entreprises à entrer dans les réseaux de production mondiaux de ces entreprises dominantes. Cela représente à la fois des menaces et des opportunités.

Menaces

Le premier danger résulte du fait que les grandes entreprises capables de créer des images de marques puissantes, d'influencer les tendances de consommation, de fixer et de faire appliquer des normes et de coordonner des réseaux logistiques complets sont rarement originaires des pays en développement. Le fait que la capacité d'innovation, de coordination et de gouvernance des réseaux de production mondiaux soient entre leurs mains se traduit par la localisation du pouvoir, et probablement de la valeur ajoutée, en dehors des PED.

Deuxièmement, l'importance croissante de facteurs intangibles à forte intensité de savoir (conception et marque notamment) est susceptible d'accroître les inégalités entre pays développés et en développement, ainsi qu'à l'intérieur même de ces pays.

Troisièmement, l'importance croissante des économies d'échelle et la consolidation des marchés augmentent les barrières d'entrée pour les petites entreprises et réduisent le nombre de marchés sur lesquels elles peuvent vendre leurs produits. En outre, étant donné la tendance des entreprises dominantes (mais aussi des gouvernements et organisations de consommateurs) à imposer des normes de plus en plus strictes, même pour les fonctions secondaires du processus de création de valeur, les barrières à l'entrée n'en sont que plus fortes. Les entreprises des pays en développement doivent satisfaire à des normes technologiques de plus en plus élevées et coûteuses.

Enfin, étant donné que la plupart des entreprises des pays en développement n'ont plus pour rôle que de suivre des normes imposées, elles ont moins de pouvoir de négociation vis-à-vis des entreprises dominantes. Cette situation est susceptible de faire baisser les marges des fournisseurs au profit de celles des entreprises leaders.

Opportunités

Du fait que les entreprises multinationales subdivisent leurs fonctions, réorganisent leurs structures internes, se concentrent sur leurs compétences principales et sous-traitent les tâches et fonctions secondaires, de nouvelles opportunités se présentent aux pays en développement qui remplissent les conditions minimum pour réaliser ces tâches au moindre coût. La clé réside dans la spécialisation, dans l'identification d'une niche. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent par exemple à des entreprises des PED de gagner des contrats dans de nouveaux domaines tels que les services de gestion administrative ou de l'information.

En outre, étant donné que les entreprises leaders sont de plus en plus attentives à garantir des flux de production réguliers et sans erreur, ainsi que la conformité à toutes sortes de normes, il leur est nécessaire de procéder à un transfert de connaissances et de technologie dans les pays où se situe la production. Si nous avons mentionné les barrières croissantes à l'entrée comme un risque, elles constituent également une opportunité.

De façon similaire, pour exploiter les avantages en termes de coûts ou gagner accès aux marchés de produits des pays en développement, les investisseurs doivent combler les lacunes éventuelles des systèmes de production locaux. Certaines grandes entreprises investissent ainsi dans la création et l'approfondissement de liens d'affaires locaux.

La complexité des arbitrages

Globalement, le rôle croissant des entreprises dominantes a des conséquences d'une portée considérable pour les pauvres des pays en développement, impli-

quant à la fois des risques et des opportunités. L'expérience semble montrer que les risques sont bien plus importants et les opportunités plus limitées là où la compétitivité des entreprises ou secteurs nationaux est largement inférieure aux normes internationales. Cependant, déterminer l'impact net des changements dans l'organisation d'une filière n'est pas chose facile, car ceux-ci tendent à créer à la fois des gagnants et des perdants.

Par exemple, inciter des entreprises étrangères à choisir de petits fournisseurs locaux peut avoir des retombées positives localement en termes de transfert de technologie, mais peut diminuer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Protéger de la concentration et de la mondialisation de petites entreprises de détail peut conduire à des prix élevés pour le consommateur. Les interventions visant à accroître les normes environnementales et sociales dans un secteur donné peuvent conduire à l'exclusion des fournisseurs informels pauvres.

Un changement structurel dans un secteur particulier peut produire des effets très différents selon que l'on considère les niveaux de rémunération, la qualité du travail, la compétitivité, les questions de répartition ou d'environnement, etc. Cela rend difficile l'analyse de la filière ainsi que l'étude de l'impact des politiques, notamment parce que beaucoup des paramètres sont difficiles à mesurer et à attribuer à une intervention donnée.

DÉFINITION DES STRATÉGIES D'INTERVENTION

Pour rendre les choses un peu plus compliquées, entre également en compte l'horizon temporel. Ce qui peut être souhaitable à court terme pour l'organisation d'une filière n'est pas nécessairement ce qui est le plus pérenne ou le plus souhaitable à long terme.

Avant de concevoir et de mettre en œuvre des politiques ou programmes d'appui, les gouvernements et bailleurs doivent donc avoir une compréhension approfondie de la structure des filières, connaître les arbitrages potentiels, hiérarchiser les objectifs et déterminer dans

quelle mesure ils sont prêts à accepter certains effets non souhaités.

La question essentielle est comment les gouvernements et bailleurs acquièrent les connaissances nécessaires sur les processus des filières et les traduisent en interventions. Trois approches semblent ressortir de l'étude de la littérature existante :

1. Une approche de planification complète fondée sur une cartographie analytique de la filière et une étude de marché détaillées préalables

Le plus souvent, les bailleurs développent leurs propres guides méthodologiques (« Participatory Value Chain Analysis » de L. Mayoux pour l'USAID, méthodologie « ValueLinks » pour la GTZ, guides opérationnels de la FAO, etc.). Les mérites de l'analyse de filière ne font pas de doute. Dans la pratique cependant, il est impossible d'appréhender toutes les opportunités et tous les risques liés aux processus d'une filière sur la base d'un travail externe de quelques semaines ou quelques mois. Si l'analyse de filière est très utile pour obtenir une image globale de la structure, des incitations et des performances des sous-systèmes économiques et pour identifier les opportunités et les risques, les décideurs doivent garder à l'esprit les limites de cet exercice. Les filières sont des systèmes économiques et sociaux complexes et interdépendants et, de ce fait, il existe toujours un certain degré d'incertitude dans l'identification des meilleures stratégies de valorisation.

2. Des outils participatifs utilisés dans le cadre d'ateliers permettant une analyse de la filière moins rigoureuse mais plaçant les acteurs de l'atelier au centre

Ces instruments cherchent davantage à mobiliser les connaissances des acteurs. Deux instruments assez similaires ont été développés récemment et appliqués à un grand nombre de grappes d'entreprises et filières locales des pays en développement (SHAPE développé par ITC et PACA (« Participatory Appraisal of Competitive Advantage ») par Mesopartner, un bureau d'études allemand). Après une analyse des études environnementales existantes, ils mettent l'accent sur la participation des entreprises leaders et agences gouvernementales à des ateliers participatifs

où se discutent les données, options et plans d'action éventuels.

3. Des systèmes d'incitation en faveur du développement du secteur privé où les bailleurs laissent la conception et la mise en œuvre des initiatives aux entreprises leaders des filières

Il s'agit là d'une approche fondamentalement différente. Plutôt que de mener une stratégie définie et mise en œuvre par eux-mêmes, les bailleurs offrent des incitations aux entreprises qui s'engagent dans des activités de développement. Ces entreprises sont encouragées à présenter des idées d'initiatives susceptibles d'accroître la compétitivité et les bénéfices des entreprises pauvres. Elles sont censées mettre en œuvre le projet, contribuer de manière significative à ses coûts et supporter le risque d'échec. Un cofinancement est accordé si la proposition répond à certains critères.

Encourager les entreprises privées à s'engager dans des programmes d'appui aux fournisseurs et de transfert de technologie présente de nombreux avantages, car ce sont elles qui achètent les produits des fournisseurs, qui connaissent le marché et ses besoins, qui fixent les normes bien souvent aussi. La limite, cependant, est qu'il n'est guère possible de faire clairement la part des intérêts propres de l'entreprise et de ses préoccupations développementales (exemples de ces interventions : programme Partenariats public-privé de la coopération allemande, « Global Development Alliances » de l'USAID, etc.).

Chacune de ces approches a ses avantages et ses limites. Bien sûr, il est possible et souvent approprié de combiner les éléments de ces trois approches.

LES POLITIQUES ET PROGRAMMES D'APPUI AUX FILIÈRES

On peut distinguer deux types de politiques : les politiques et programmes d'appui au développement du secteur privé généraux ayant un impact sur les filières et les interventions d'appui spécifique aux filières.

Politiques et programmes généraux de développement du secteur privé ayant un impact sur les filières

Quasiment tous les programmes en faveur du développement du secteur privé ont d'une manière ou d'une autre un impact sur les filières, leur compétitivité et leur influence sur les conditions de vie des pauvres.

1. Création d'un environnement favorable au secteur privé

Les bailleurs comme les gouvernements des pays en développement reconnaissent de plus en plus l'influence de l'environnement des affaires sur le dynamisme du secteur privé et sa capacité à créer des emplois et des opportunités de revenus pour les pauvres. Les politiques visant à rendre cet environnement plus fiable, plus transparent et moins bureaucratique peuvent de ce fait largement contribuer au développement de la filière.

2. Politiques commerciales et d'investissement et promotion de l'exportation

Les politiques commerciales et d'investissement influent sur les liens entre le marché intérieur et les marchés étrangers. Le niveau des barrières à l'importation, douanières ou autres, le traitement des investisseurs étrangers, la qualité des programmes de promotion de l'export, la compétitivité des systèmes de transport ont un impact fort sur le degré d'intégration des entreprises dans les filières internationales.

3. Politiques fiscales

Dans la plupart des pays en développement, une très forte proportion des micro et petites entreprises échappe à la taxation. Or les entreprises qui ne sont pas enregistrées auprès des autorités fiscales ne peuvent généralement pas prétendre à l'intégration régulière dans une filière. C'est pourquoi élargir l'assiette tout en maintenant les impôts supportés par les MPE à un faible niveau peut être une étape importante vers la légalisation des entreprises informelles.

4. Politiques en faveur du renforcement des compétences et de l'innovation

Les petites entreprises locales souffrent généralement d'une faible capacité à pro-

duire à un coût compétitif, à garantir la fiabilité de l'approvisionnement et à se conformer aux normes. Renforcer la capacité d'offre de ces entreprises est donc un élément clé de l'appui aux filières.

5. Développement des services financiers et non financiers aux entreprises

La difficulté de l'accès au financement est un autre obstacle majeur pour les MPE. Or la participation aux filières requiert souvent des investissements substantiels pour l'acquisition de nouvelles technologies, de systèmes logistiques, de ressources humaines, etc. afin d'accroître les économies d'échelle ou de répondre aux normes.

6. Appui au développement économique local

Les initiatives de développement économique local et de promotion de grappes d'entreprises sont parmi les activités plus populaires des gouvernements et bailleurs en matière de développement du secteur privé. Bien que l'accent ne soit pas porté sur les liens verticaux, en améliorant la compétitivité des réseaux locaux d'entreprises, ces initiatives peuvent rendre les entreprises en question plus attractives pour des partenaires commerciaux en dehors de la région.

7. Marketing

La demande des consommateurs finaux est généralement exogène, mais elle peut parfois être influencée par les phénomènes de marque et la différenciation des produits. Les gouvernements et bailleurs peuvent favoriser l'introduction de marques ou labels de qualité (« certifié bio », « commerce équitable ») qui confèrent une valeur ajoutée aux produits des entreprises ou secteurs cibles.

Interventions d'appui spécifique aux filières

Ces activités spécifiques comprennent toutes les initiatives qui interviennent directement à un ou plusieurs stades de la filière et influent sur les modes d'interaction (structure de gouvernance) à l'intérieur de celle-ci.

1. Sensibilisation et mise en relation

Le manque de transparence ou d'information sur le marché entrave la formation de liens d'affaires. Les PE peuvent ne pas être familières des exigences des acheteurs. Les grandes entreprises ignorent parfois l'existence de fournisseurs locaux. Trois instruments sont susceptibles de promouvoir la mise en relation entre clients et fournisseurs potentiels : les événements visant à l'information et à la motivation des fournisseurs, les systèmes visant à fournir des listes de fournisseurs potentiels à des clients intéressés et les foires et expositions.

2. Promotion des effets d'entraînement des entreprises leaders

Les entreprises dominantes contribuent au développement des entreprises locales de plusieurs façons, délibérément ou non, par la facilitation de l'accès au marché, le coaching, le financement de projets de développement des fournisseurs, l'introduction de normes améliorant la compétitivité de la filière, etc. Les bailleurs peuvent encourager les entreprises leaders à étendre cet appui.

3. Accès au financement de la filière

Les difficultés d'accès au crédit comptent parmi les contraintes les plus importantes pour le développement des PME. L'accès au crédit des acteurs de la

filière peut être facilité par deux mécanismes : directement, par l'octroi de crédit entre partenaires de la filière, ou indirectement en rendant l'entreprise solvable auprès des institutions financières.

4. Promotion de normes favorables à la filière

Ces dernières années, un grand nombre de normes ont été conçues et mises en œuvre au plan international. Alors que par le passé la plupart des normes étaient fixées par les agences gouvernementales ou les organes intergouvernementaux, elles sont aujourd'hui de plus en plus définies par des organisations sectorielles, des grandes entreprises ou des ONG. Leur mise en œuvre est de plus en plus souvent garantie tout au long de la filière, car le producteur ou distributeur final du produit est tenu responsable du respect de ces normes et a donc fortement intérêt à ce qu'elles soient satisfaites aux stades précédents du processus.

5. Développement des franchises

Les services de distribution et services après-vente sont parmi les activités les plus souvent transférées à des sociétés indépendantes. Les entreprises de marque choisissent parfois de sous-traiter ces activités dans le cadre de franchises, en fournissant une formation et autorisant l'utilisation de la marque au sous-traitant, de façon à garantir la qualité et l'homogénéité des services. Le distributeur local bénéficie de la notoriété de la marque, d'un modèle commercial éprouvé et d'un transfert de savoir. L'un des inconvénients, cependant, peut résider dans la dépendance à la marque. Certains programmes encouragent le franchisage comme instrument de développement des liens d'affaires. ■

Développement du secteur privé et pauvreté : état des lieux et orientations futures

Private sector development and the poor – current thinking and future directions, Tanburn J., in Small Enterprise Development vol. 17, n° 4, décembre 2006, p. 11-20

Les bailleurs de fonds, fondations et multinationales attendent tous beaucoup du développement du secteur privé, pour aider à construire les économies des pays en développement et fournir des emplois aux pauvres. Cependant, le choix des interventions et la conception des politiques appropriées font débat à plusieurs niveaux, et l'on observe parfois un décalage important entre la compréhension des concepts et les pratiques réelles. Au cours des dernières années, le domaine du développement du secteur privé a connu des évolutions majeures. Quelles sont-elles et comment y réagir ?

LES BONNES NOUVELLES

L'intérêt des bailleurs dans le développement du secteur privé (DSP)

Les documents de stratégie de plusieurs bailleurs ont récemment donné au DSP une place prépondérante. Qu'il s'agisse de la coopération australienne, dans son livre blanc de juin 2006 intitulé « Promoting growth and stability », de DFID, ou encore de l'OCDE, recommandant que « le développement du secteur privé constitue une part centrale d'un agenda plus holistique et intégré en faveur de la croissance pour les pauvres » (OCDE, 2006).

Par ailleurs, de nouveaux bailleurs montrent également leur intérêt. C'est le cas de la Fondation Bill and Melinda Gates qui a récemment lancé un appel à propositions d'un montant de 30 millions de dollars pour le développement des filières. Des bailleurs émergents de l'Europe de l'Est affichent le même enthousiasme.

Convergence des intérêts des organisations lucratives et non lucratives

On observe par ailleurs une remarquable convergence des intérêts des secteurs lucratif et non lucratif. Unilever et Oxfam ont par exemple publié une étude conjointe analysant les filières dans lesquelles Unilever est présent en Indonésie. L'étude a montré que si 5 000 personnes étaient employées par Unilever, environ 300 000 bénéficiaient de leur participation à la filière. De même, Oxfam Hong Kong s'est joint à la SFI pour analyser la compétitivité de la filière bambou dans la région du Mékong. Cette combinaison des approches « compétitivité » et « pauvreté » dans l'analyse est une tendance particulièrement encourageante.

Intérêt des gouvernements

Enfin, de nombreux gouvernements de pays en développement montrent un grand intérêt dans le renforcement des filières et dans l'amélioration de la compétitivité d'une manière générale. La modification des accords commerciaux par

exemple peut inciter à un véritable engagement à améliorer la situation des entreprises du pays.

LES MOINS BONNES

L'intérêt dans le développement du secteur privé est donc croissant. Ce secteur n'a probablement jamais été aussi en vue et les opérateurs bénéficient d'opportunités multipliées. Mais on note également des tendances qui ne sont pas de très bon augure pour le secteur. L'une d'elle est la critique fréquemment formulée à l'encontre de l'efficacité de l'aide en général, qui mène à des déclarations telle que celle formulée par la Banque mondiale (Paris Declaration, 2005) proposant que les gouvernements des pays bénéficiaires aient davantage de contrôle sur les budgets de l'aide.

Aides budgétaires directes aux ministères

Cette stratégie est claire dans des secteurs tels que la santé, l'éducation et l'infrastructure et conduit naturellement à des approches sectorielles et des aides budgétaires directement fournies au ministère concerné du gouvernement bénéficiaire. Elle est moins claire en revanche en matière de développement du secteur privé qui engage souvent fortement plusieurs ministères. En outre, on peut estimer préférable que le DSP soit conçu et mis en œuvre avec la participation centrale du secteur privé lui-même. Les implications de cette tendance pour le DSP n'ont pas encore été vraiment étudiées. Il existe plusieurs initiatives multibailleurs en cours et il serait intéressant d'analyser les avantages et arbitrages implicites de ces modèles.

Mauvaise documentation de l'impact

Les cadres d'intervention systémique développés ces dernières années par tout un ensemble d'organisations, par exemple en matière de développement des marchés de services, ont montré ce qui

était possible et souhaitable, détaillant les résultats finaux et les moyens pour les atteindre. Cependant, la plupart de ceux qui ont adopté ces cadres avec le plus d'enthousiasme semblent avoir oublié que l'objectif originel de ces cadres était d'obtenir de meilleurs résultats. Ainsi, il existe très peu d'études de cas faisant état d'interventions réussies en s'appuyant sur des résultats démontrés et crédibles.

Par exemple, l'USAID a publié une revue des études d'impact de certains projets de développement des entreprises. Cinquante évaluations de projets de développement des marchés de services ont été identifiées et 27 sélectionnées pour être analysées en détail. L'analyse a montré que très peu avaient utilisé des groupes témoins ou des séries temporelles de données. Le biais d'autosélection posait problème dans toutes les études. Seules quelques-unes fournissaient un modèle causal pour l'analyse de l'impact. En d'autres termes, peu d'opérateurs avaient été explicites sur ce qu'ils cherchaient à atteindre et pourquoi. Cette revue plaide pour l'utilisation de méthodologies plus systématiques et plus rigoureuses.

Certaines évaluations récentes ont montré des résultats loin d'être positifs, par exemple la revue des projets de DSP de la Commission européenne. En outre, de nombreuses interventions de DSP n'ayant aucune visée systémique adoptent malgré tout le « nouveau » vocabulaire, par exemple annonçant un objectif de développement des marchés de services – tout en octroyant dans les faits des services fortement subventionnés à quelques heureux bénéficiaires. Peut-être un processus de revue croisée des bailleurs entre eux pourrait-il contribuer à résoudre ce décalage entre la réalité de l'action et le nom qu'on lui donne ? Dans le même temps, la démonstration d'impacts à grande échelle n'est pas nécessairement suffisante si une approche donnée n'est pas en mesure de garantir à peu près ces impacts à l'avance.

Faut-il se rendre à la théorie selon laquelle l'argent des plus riches finit par profiter aux pauvres ?

En l'absence de collecte systématique de données d'impact, certains chercheurs se sont tournés vers l'analyse des corrélations

entre données statistiques, observées de manière empirique, dans les pays en développement.

Deux études ont eu une influence particulière. L'une d'elle (Dollar and Kraay, 2001) suggère que toute croissance est bonne pour les pauvres. Elle avance également, ce qui est beaucoup plus sujet à controverse, que le revenu des plus pauvres augmente lorsque le revenu de la société dans son ensemble augmente. De là à affirmer que la théorie selon laquelle l'argent des plus riches finit par profiter aux pauvres est avérée, il n'y a qu'un pas, ce qui a soulevé un torrent de critiques. Bien que la fiabilité des données elles-mêmes et de la méthodologie – et donc des conclusions – ait été fortement remise en cause, cette étude a eu une certaine influence, en partie parce que ses conclusions venaient combler un besoin insatisfait des bailleurs quant à la démonstration des effets des approches ciblant les pauvres.

La deuxième étude (Beck et al., 2004), visait à étudier la corrélation entre la croissance des petites et moyennes entreprises et le développement économique. En l'absence de données suffisamment fiables dans les PED, les auteurs se sont fondés sur les informations concernant les entreprises manufacturières des économies émergentes, autrement dit les plus petites entreprises pour lesquelles il existait des données fiables. L'étude concluait que bien qu'il y ait une forte relation positive entre l'importance des PME et la croissance du PIB par habitant, les données ne permettaient pas de démontrer l'impact des PME sur la croissance et la réduction de la pauvreté. Mais certains éléments corroborent le point de vue selon lequel la qualité de l'environnement des affaires dans lequel opèrent toutes les entreprises, petites ou grandes, influence la croissance économique.

Abandonner les approches ciblées sur les petites entreprises ?

Cette étude plaide en faveur du ciblage du secteur privé dans sa globalité, tendance déjà alimentée par le manque de documentation des résultats des programmes restreignant leur ciblage aux PME. Certains programmes ciblés sem-

blent même avoir eu des effets pervers incitant les entreprises à rester de petite taille, tandis que d'autres interventions se révélaient contraires aux besoins des entreprises au sens large. En conséquence, plusieurs bailleurs ont pris leurs distances avec le ciblage des petites entreprises, en témoigne le nouveau nom du Comité des bailleurs pour le développement des entreprises, qui s'est défait de l'adjectif « petites ».

D'autres éléments incitent à se départir des interventions au niveau « micro ». Par exemple, le développement des filières est de plus en plus consolidé et spécialisé. La rapidité d'évolution de certains secteurs est impressionnante. Par exemple, les supermarchés ont gagné 60 % de part de marché de l'alimentation de détail en Amérique latine en dix ans, alors qu'il en a fallu 50 aux États-Unis.

Globalement, ces facteurs ont quelque peu réduit l'élan des bailleurs (du moins au niveau des sièges) à intervenir au niveau où se trouve actuellement la plupart des pauvres : celui des plus petites entreprises. Cela s'explique en partie par les défis d'ordre culturel : il est plus facile de travailler avec des entreprises plus grandes qui sont plus proches de la culture des organisations d'appui. Par ailleurs, les bailleurs sont pressés de travailler avec des projets plus importants de façon à réduire les frais de gestion, ce qui est difficile dans le cas de petites entreprises. L'intérêt est plus grand lorsqu'il s'agit d'établir un cadre équitable pour toutes les entreprises en réformant l'environnement des affaires qui concerne tous les types d'entreprises.

Mesurer l'impact pour créer de la demande

La priorité est donc pour tous ceux qui travaillent dans le développement, par exemple des filières ou des marchés de services, de mesurer avec soin les impacts auxquels ils parviennent. Cela implique pour les responsables de réfléchir à la nature des impacts qu'ils souhaitent réaliser, puis d'aller sur le terrain pour les vérifier. Si l'objectif est le développement du marché, l'impact devra être mesuré à ce niveau-là. Cela est rarement fait, essentiellement parce qu'évaluer ce type d'impact nécessite un investissement substantiel.

Les études d'impact réalisées avec de petits budgets existent mais sont rares. Face à cette pénurie de publication d'études d'impact crédibles, les opérateurs ont commencé à se recentrer davantage sur le thème de l'environnement des affaires.

L'ACTUEL TRAVAIL SUR LA RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Bien que ce thème fasse l'objet d'interventions depuis plusieurs dizaines d'années, il a récemment connu un surcroît de popularité. La plupart des bailleurs déjà cités en font un thème central. Cet intérêt accru est tout à fait logique dans la mesure où l'environnement des affaires dans de nombreux pays en développement est désastreux. Les coûts d'entrée en Europe centrale et en Afrique sont proportionnellement plus élevés qu'ils ne le sont dans les pays développés. Il existe donc un besoin et un potentiel d'action important.

La réforme de l'environnement des affaires peut couvrir une gamme d'aspects très large, de la stabilité macro-économique à la culture d'entreprise, en passant par l'ouverture des marchés financiers. Mais même pris dans un sens plus restreint, à savoir les lois et réglementations affectant l'activité des entreprises, l'environnement des affaires est déjà un vaste domaine d'action, couvrant par exemple les droits de propriété, la réforme judiciaire et la politique fiscale.

En la matière, le défi est particulièrement ardu. Quel ciblage, quels types d'actions sont susceptibles de produire les effets attendus ? Même les initiatives très radicales de « guillotine réglementaire » laissent encore en place des centaines de réglementations. Les questions les plus pressantes sont :

- Comment passer de l'analyse à la **mise en œuvre** (il existe aujourd'hui au moins trente outils analytiques mais leur mise en œuvre est loin d'être systématique) ?
- Comment mesurer l'**impact des réformes** sur le niveau de pauvreté ? Les résultats des réformes, par exem-

ple la simplification des procédures d'enregistrement, sont souvent documentées en termes de modifications concrètes (délai réduit) mais pas de changement au niveau des conditions de vie des pauvres.

- Les expérimentations en matière de réforme (régimes fiscaux particuliers par exemple) peuvent créer plus d'**incertitudes dommageables** pour les entreprises que ne le justifient les avantages potentiels.
- Les réformes sont souvent portées par une **personnalité locale** forte, convaincue de la nécessité des changements. Dans ce cas, comment une organisation soutient-elle un individu ? Que se passe-t-il si les avis divergent ?
- Selon certains analystes, environ la moitié des obstacles liés à l'environnement des affaires seraient **spécifiques au secteur**, ce qui ramène les bailleurs vers des approches davantage orientées sur les filières que sur le cadre général d'exercice des entreprises.

Un autre problème en matière de réforme de l'environnement des affaires est que, bien souvent, les États qui auraient le plus besoin de réformes sont les moins enclins à demander un appui pour les mettre en œuvre. En dehors des périodes électorales favorables, les bailleurs de fonds doivent trouver des moyens de stimuler cette demande. L'un des moyens est de procéder à des exercices de benchmarking, comme le fait la publication « Doing Business ». Il peut suffire aux gouvernements de se retrouver en bas du tableau pour demander un appui consistant à améliorer leur notation.

OÙ SE SITUE LA DEMANDE DE CHANGEMENT ?

Constituer des groupements en mesure d'exprimer une demande

Les opérateurs estiment parfois que leur travail en faveur du développement des filières ou des marchés de services se justifie en soi et cela présente toujours le risque qu'il ne réponde pas à une de-

mande ou une attente. Si l'on veut répondre à une demande, une solution consiste à attendre une crise : une évolution majeure du marché, telle que la chute brutale d'un prix mondial, peut déclencher une demande d'aide de la part de gouvernements ou d'associations sectorielles. Les organisations telles que On The Frontier, qui travaillent en réponse à une demande, peuvent compter sur une volonté de changement et une attitude ouverte vis-à-vis des perspectives nouvelles. Mais elles travaillent de manière ciblée et dans un esprit commercial et ne se préoccupent généralement pas d'autres visées propres aux bailleurs, telles que la réduction de la pauvreté.

Les bailleurs de fonds ont rarement la capacité d'avancer aussi rapidement que ce type de bureau d'étude ni d'adopter une perspective purement commerciale. Mais ils ont d'autres moyens de susciter la demande, par exemple par l'intermédiaire de larges consultations.

Motiver les entreprises leaders

Un autre moyen de stimuler la demande consiste à fournir des fonds de cofinancement. L'idée est que les entreprises sont les mieux placées pour comprendre les tendances du marché. Les fonds de cofinancement peuvent inciter les entreprises les plus innovatrices à se risquer sur des marchés présentant un potentiel en faveur des pauvres. Ce type d'instrument n'est pas sans inconvénient, comme l'a pointé une évaluation des partenariats publics/privés de la coopération allemande, soulignant le risque d'aider certaines entreprises données au détriment du marché dans son ensemble.

Utiliser le benchmarking

La demande peut également être stimulée par le benchmarking. Il semble que cela ait fonctionné dans le domaine de la réforme de l'environnement, pourquoi pas pour le développement des filières ? FIAS, par exemple, procède au benchmarking d'un certain nombre de filières et a déjà montré que les coûts d'intrants, de main-d'œuvre et de logistique pouvaient empêcher les secteurs de certains pays d'être compétitifs sur le marché mondial. Ces notations comparatives sont

susceptibles de pointer les domaines d'action prioritaires pour les gouvernements souhaitant améliorer leur compétitivité.

LES PERSPECTIVES

Les **opportunités de convergence** entre les outils analytiques servant l'amélioration de la compétitivité internationale et les intérêts des organisations cherchant à réduire la pauvreté sont très prometteuses. Il faut continuer à les explorer. Les raisons pour lesquelles cela n'a pas été davantage expérimenté plus tôt ne sont pas très claires et cela requiert certainement des ressources importantes. Cela pose aussi la question de savoir comment les acteurs restent informés des tendances du marché mondial une fois que les sponsors se sont retirés. Mais c'est malgré tout une évolution dont on peut attendre beaucoup.

Le **benchmarking de filière** est un autre outil prometteur pour identifier les principales contraintes faisant obstacle à la compétitivité des secteurs nationaux. Un travail initial a démontré l'importance de cette approche. Des moyens significatifs sont maintenant nécessaires pour la lancer à plus grande échelle.

Parallèlement, les bailleurs de fonds ont besoin d'avoir une certaine assurance que leur appui conduit à des résultats mesurables. Il faudrait concentrer les efforts sur la réalisation d'**études de cas** qui démontrent ce qui a été accompli – et beaucoup a été accompli. Ces études de cas doivent être convaincantes et offrir des récits de belles réussites. Elles doivent donner à voir la logique de l'intervention, laissant le lecteur avec la conclusion que les résultats sont effectivement imputables à l'action entreprise.

Et si les défis méthodologiques bien connus des études d'impact demeurent un obstacle, peut-être les bailleurs de fonds devraient-ils envisager des **revues croisées** ? Cette approche a visiblement bien fonctionné en microfinance à l'initiative du CGAP. En théorie, il ne devrait pas être compliqué pour les bailleurs d'évaluer mutuellement leurs projets de développement de filières. Ce processus aurait pour avantage d'inciter les responsables de programmes à être plus explicites sur le modèle causal qu'ils ont en tête. Cela demande certes un véritable effort collectif, mais permettrait peut-être aussi aux uns et aux autres de publier davantage leurs expériences et leurs résultats, et d'accroître ainsi l'intérêt pour le domaine à l'avenir. ■

Pour en savoir plus

Les positions des bailleurs

- > AusAID, 2006, « Australian Aid: Promoting Growth and Stability », A White Paper on the Australian Government's Overseas Aid Program, Canberra. www.ausaid.gov.au/publications/whitepaper/index.html
- > DFID, 2006, « Alleviating World Poverty: Making Governance Work for the Poor », Londres. www.dfid.gov.uk/wp2006/default.asp
- > OECD, 2006, « OECD DAC Development Cooperation Report 2005 », Paris. www.sourceoecd.org/developmentreport
- > World Bank, 2005, Paris Declaration on Aid Effectiveness, High Level Forum, Paris. www1.worldbank.org/harmonization/Paris/FINALPARISDECLARATION.pdf

Les études conjointes

- > Unilever Indonesia and Oxfam UK, 2005, « Exploring the Links Between International Business and Poverty Reduction ». <http://unilever.com/ourcompany/newsandmedia/unileverindonesia.asp>

Les évaluations

- > Zandniapour L., Sebstad J., Snodgrass D., « Review of Impact Assessments of Selected Enterprise Development Projects », AMAP BDS, juillet 2004. www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/358/Review%20of%20Impact%20Assessments%20of%20Selected%20Enterpri.pdf
- > ADE (2005) Evaluation of European Community Support to PSD in Third World Countries, Brussels. http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/reports/2005/951656_vol1.pdf

Les études économiques

- > Beck et al., 2004, « SME, Growth and Poverty: Cross-country Evidence », World Bank, Washington DC.
- > Dollar D. et Kraay A., 2001, « Growth is Good for the Poor », Development Research Group, World Bank, Washington DC.

Faire fonctionner les systèmes de marché ? Pour les pauvres ?

Making market systems work? For the poor?, Jörg Meyer-Stamer, in Small Enterprise Development vol. 17, n° 4, décembre 2006, p. 21-32

© Practical Action Publishing

Quels sont les concepts sous-jacents de l'approche de participation des pauvres aux marchés (M4P) ? L'approche M4P part du postulat que les marchés ne fonctionnent pas bien pour les pauvres. Ainsi, contrairement à des institutions comme la Banque mondiale qui soutiennent que la création d'un environnement favorable est suffisante pour engendrer une croissance pro-pauvre, l'approche M4P reconnaît aussi la nécessité d'interventions ciblées pour les faire fonctionner spécifiquement pour les plus vulnérables.

L'approche M4P trouve ses origines dans les discussions du milieu des années 90 sur les BDS et le constat que les pratiques des bailleurs de fonds n'étaient pas particulièrement efficaces pour le développement du secteur privé. Elles tendaient en effet à créer des situations de concurrence déloyale entre les prestataires de services préexistants et des programmes ou organisations fortement subventionnés par les gouvernements.

Avec l'approche BDS, on est passé à un autre extrême en mettant en valeur le besoin de développer les marchés, sans pour autant définir le rôle de l'État dans ce processus. Cette attention particulière portée au développement des marchés est partagée par l'approche M4P. Toutefois, elle a une portée plus large et un champ d'application moins clairement défini.

L'APPROCHE M4P

Pour illustrer le fait que les marchés ne fonctionnent pas bien pour les pauvres, on peut s'appuyer sur les travaux de Prahalad et Hammond (2002). Ainsi, les ménages pauvres d'un bidonville de Mumbai payent entre 20 et 1 000 pour cent de plus pour une même gamme de produits et de services que des habitants

appartenant à la classe moyenne supérieure d'un quartier voisin.

Le fonctionnement des marchés dépend de deux ensembles de facteurs. Les facteurs intangibles comprennent les lois formelles et informelles, et les facteurs tangibles incluent les infrastructures et les autres services (c'est-à-dire les institutions). L'État, le secteur privé et ses organisations, le secteur tertiaire et les réseaux informels façonnent ces deux ensembles de facteurs et donc le marché.

L'attention particulière accordée aux institutions est un élément spécifique du concept M4P. Il est donc important de définir « les règles formelles qui ont le plus d'influence sur le marché et les pauvres » (Ferrand, Gibson et Scott, 2004) ainsi que leur impact sur le marché :

- les normes telles que les contrats, la propriété, la protection du consommateur, les poids et mesures, la santé et la sécurité, la concurrence et les droits fiscaux ne sont pas spécifiques au marché mais sont probablement d'une grande importance pour le définir ;
- les règles spécifiques du secteur comme les règlements bancaires, les lois régissant l'électricité et les télécommunications, le droit et les titres fonciers ;
- les réglementations non statutaires comme les codes de bonne conduite

d'une industrie, les normes de qualité et les registres.

Il est aussi utile de comprendre les mécanismes formels les plus importants pour la mise en application des lois.

La manière d'interpréter et d'appliquer les lois est souvent davantage dictée par les normes sociales et les usages que par la lettre de la loi. Là où les règles formelles et leur application sont faibles, l'environnement des affaires est gouverné par l'informel. Ainsi, l'impraticabilité générale des lois commerciales et des contrats signifie souvent que les transactions commerciales se concentrent au sein de réseaux établis.

Dans une perspective de développement, l'approche M4P distingue donc trois niveaux d'intervention :

- le **niveau micro**, où l'objectif réside dans la création de marchés et de structures BDS qui fonctionnent ;
- le **niveau méso**, qui consiste en des structures para-gouvernementales fondées par des bailleurs externes, qui servent de substitut à l'absence de structures gouvernementales efficaces dans les pays en voie de développement ;
- le **niveau macro** des cadres généraux, en particulier le cadre légal, les lois et les réglementations.

Il existe néanmoins un problème intrinsèque à l'approche M4P puisque les marchés concernent l'allocation des ressources et non leur redistribution. Les études sur l'approche M4P règlent ce problème en analysant les systèmes de marché, c'est-à-dire l'interaction entre les marchés et les différentes formes d'allocation. Ces études indiquent que les marchés sont souvent distordus ou biaisés de manière à avantager de petits groupes de personnes déjà privilégiées.

Les arguments du concept M4P peuvent être résumés en deux points :

- des interventions orientées sur le développement doivent créer des marchés efficaces au lieu de les biaiser ou de se substituer à eux ;
- priorité doit être donnée aux activités d'ajustement des marchés en faveur des pauvres. L'approche M4P souligne le besoin d'une recherche systématique à ce sujet.

Une part significative des actions au niveau méso est de nature temporaire et nécessite d'être conçue de manière à ne pas compromettre le fonctionnement du marché lors de l'arrêt des interventions. Néanmoins, certaines interventions du niveau méso sont de nature permanente puisque le marché ne les prendra jamais en charge. C'est le cas, par exemple, des contrôles qualité et des certifications.

Il n'est pourtant pas réaliste de vouloir faire fonctionner trop loin les marchés. Dans un marché concurrentiel où le coût de l'information est élevé et la communication directe entre les participants est faible, les entrepreneurs hésiteront à investir dans des biens qui affichent une grande spécificité. Ainsi, les hiérarchies, qu'elles proviennent d'institutions gouvernementales ou d'organisations du secteur privé, sont un complément nécessaire des marchés.

UNE PREMIÈRE FAIBLESSE CONCEPTUELLE : LA NOTION DE MARCHÉ

La littérature M4P ne prend pas en compte le fait que le marché n'est qu'une des trois formes de coordination des relations entre les individus, les deux autres formes de coordination étant les organisations/les hiérarchies et les réseaux/les communautés d'autre part.

Ainsi, la réponse à l'échec du marché n'est pas à rechercher systématiquement dans plus de marché, mais parfois dans plus d'organisation, par exemple sous la forme d'un organisme anti-trust qui démantèlerait les monopoles qui sont apparus spontanément.

L'un des problèmes importants de la recherche sur l'approche M4P est qu'elle ne fournit pas d'analyse systématique des échecs du marché, c'est-à-dire des imperfections qui empêchent les marchés réels de fonctionner comme le prévoient les modèles micro-économiques. L'échec des marchés a trois conséquences principales :

- il génère un équilibre bas qui exclut les pauvres des marchés. Les revenus

et les capacités d'investissement restent faibles, ce qui limite l'innovation et maintient les personnes dans la pauvreté ;

- il entraîne des investissements sous-optimaux dans des domaines critiques tels que la recherche et le développement, ce qui a pour effet d'accroître l'écart de compétitivité entre les entreprises ;
- il crée des barrières d'entrée qui renforcent les monopoles, ce qui a pour conséquence de maintenir des prix élevés.

Ainsi, tous les efforts pour faire fonctionner les marchés pour les pauvres doivent se baser sur une étude approfondie des raisons de l'échec du marché (en particulier des facteurs économiques, politiques, sociaux et culturels).

UNE SECONDE FAIBLESSE CONCEPTUELLE : LA NOTION DE PAUVRES

Les études sur l'approche M4P ne font généralement pas de différence entre les divers niveaux de pauvreté. Elles passent également sous silence le fait que les plus pauvres des pauvres, les indigents, ne peuvent pas bénéficier de l'approche M4P car ils ne possèdent pas les capitaux ou l'accès au marché du travail.

Ainsi, seule une frange réduite des pauvres, ceux qui se trouvent proches du seuil de pauvreté, peuvent pénétrer le marché en temps que producteurs. Le terme producteur désigne ici toute activité économique qui ne fait pas partie du secteur public.

La pauvreté est souvent concentrée dans des régions précises, en particulier dans les régions rurales et dans un secteur d'activité : l'agriculture. Il existe deux types de régions rurales pauvres : les ZRM (zones rurales marginales) et les ZRF (zones rurales favorables).

Les ZRM sont caractérisées par une faible densité de population et une faible dotation agro-écologique. Elles sont, de plus, éloignées des marchés et des pôles d'emploi.

Les pauvres vivant dans des zones rurales favorables sont :

- des individus qui possèdent peu de biens (absence de terre en particulier), sans éducation ou capital social ;
- des individus possédant des biens mais qui manquent d'opportunités pour les valoriser dans la région où ils résident (manque de dynamique régionale, discrimination) ;
- les jeunes, les vieux et les indigents pour qui des programmes d'assistance sociale sont nécessaires.

Ainsi, toute politique en faveur des pauvres devrait s'appuyer sur une approche différenciée en fonction de la région et de ses particularités.

UNE TROISIÈME FAIBLESSE CONCEPTUELLE : LE POUVOIR HIÉRARCHIQUE DES ÉTATS

Les pays en voie de développement, particulièrement les plus pauvres, souffrent du fait que les hiérarchies tendent à être faibles, tant au niveau des gouvernements que des principales sociétés privées. Pourtant, un État de droit suffisamment fort est nécessaire pour voir l'émergence de marchés importants.

Un autre problème réside dans le fait que de nombreux marchés des pays en voie de développement ne fonctionnent pas bien car l'élite dirigeante ne veut pas les voir fonctionner. Un obstacle essentiel au développement économique peut être causé par des groupes de personnes dont le pouvoir politique est menacé par le progrès.

De plus, il n'existe pas de consensus sur le fait que les marchés en eux-mêmes sont un mécanisme efficace pour coordonner les processus économiques. Pour certains acteurs du développement et représentants gouvernementaux, la capacité d'autorégulation du marché est suspecte car ils sont régulièrement confrontés à des tentatives de manipulation du marché. Ainsi, au lieu de laisser le contrôle des marchés à quelques hommes d'affaire douteux, l'État devrait intervenir et organiser les marchés de manière à favoriser la nation et les citoyens.

QUESTIONS PRATIQUES

L'approche M4P insiste sur la nécessité d'analyser et de collecter certains types de données :

- des rapports sur la pauvreté des ménages ;
- des études spécifiques sur les marchés et les transactions ;
- des enquêtes sur l'usage du commerce et sur le climat d'investissement ;
- des données sur les échanges, la production et les prix ;
- des données sur les performances des marchés et les filières ;
- des études sur l'évolution des marchés pour les pauvres.

L'approche M4P implique de réaliser des études bien plus complètes et détaillées que ce que prévoient les études de marché préconisées par l'approche BDS. Toutefois, il n'a pas été possible de définir des outils efficaces pour analyser les échecs du marché, comprendre leurs raisons sous-jacentes et trouver des solutions durables.

CONCLUSION

L'approche M4P concerne l'ajustement des marchés et est explicitement pro-pauvre. Elle a pour but d'améliorer l'efficacité des mécanismes des marchés afin de réduire les barrières d'entrée et de créer des opportunités économiques.

Ainsi, les pauvres peuvent devenir propriétaires de leur petit commerce ou être employés dans des activités en pleine croissance. De plus, des marchés qui fonctionnent mieux permettent une réduction des prix qui entraîne l'augmentation du pouvoir d'achat des pauvres.

Faire fonctionner les marchés pour les pauvres est une proposition pragmatique. En effet, coordonner les marchés à travers un système de réseaux ou un système de relations hiérarchiques est coûteux et prend du temps alors qu'un marché qui fonctionne nécessite peu de contrôle.

Dans une perspective pratique de développement et un contexte de ressources limitées, cela signifie que le marché ainsi créé peut fonctionner librement et s'auto-réguler.

Dans le même temps, toute société et économie implique une combinaison de marchés, de hiérarchies et de réseaux pour son bon fonctionnement. Si un marché n'est pas efficace, la solution n'est pas d'introduire plus de marché, mais plus de hiérarchie et d'organisation. Le fonctionnement des marchés implique aussi que le droit à la propriété soit garanti, ce qui requiert un État de droit suffisamment fort.

Afin de réaliser tout le potentiel de l'approche M4P, il faut aussi suivre certaines étapes :

- développer un concept cohérent sur les raisons des échecs des marchés basé sur des analyses micro-économiques et sur des politiques d'économie sociale plutôt que sur le marketing ;
- évaluer la documentation existante sur la pauvreté et l'adapter de manière à la rendre utilisable par les acteurs de terrain ;
- développer un concept d'interaction entre le marché, les niveaux hiérarchiques et le réseau qui soit utilisable ;
- développer des outils pour l'analyse des marchés et les raisons de leur échec, puis organiser des rencontres afin de favoriser le partage des expériences.

Dans une optique de développement régional, se poser les bonnes questions offre l'opportunité d'atteindre des succès rapides et significatifs. ■

Market development in crisis-affected environments - Emerging lessons for achieving pro-poor economic reconstruction, SEEP Market Development Working Group, 2007

Le développement des marchés en contexte de crise : enseignements pour la reconstruction économique en faveur des pauvres

Les conflits armés et les catastrophes naturelles ont un effet dévastateur sur la capacité des populations à générer des revenus et à s'assurer des moyens de subsistance durables susceptibles de les protéger de chocs futurs. L'aide humanitaire, dans le cadre de ses efforts admirables pour subvenir aux besoins élémentaires des populations touchées, produit souvent sans le vouloir des distorsions sur les marchés du secteur privé et engendre vulnérabilités et dépendances. L'approche de développement des marchés s'efforce d'éviter ces distorsions et utilise le pouvoir des marchés pour faire évoluer plus rapidement les populations de la dépendance à l'aide d'urgence à la sécurité de subsistance autonome. Cette pratique est encore récente, mais il émerge déjà un certain nombre de défis et d'enseignements.

LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS : OBJECTIFS ET INSTRUMENTS

Selon la définition du SEEP Network, le développement des marchés est l'une des approches du développement des entreprises et du secteur privé, qui vise à aider les petites entreprises à participer aux marchés existants et potentiels dans leur domaine d'activité et à en tirer davantage de bénéfices. L'objectif ultime des projets relevant de cette approche est de stimuler la croissance économique pour réduire la pauvreté (principalement des petites entreprises et de leurs employés).

Le groupe de travail de SEEP sur le développement des marchés a cherché à identifier un certain nombre de principes clés qui, s'ils ne font pas encore consensus, contribuent à former une base de discussion et de représentation commune. Ces principes sont les suivants :

1. Comprendre et éventuellement ré-équilibrer le rôle des différents acteurs clés du marché.
2. Accroître la pérennité en encourageant les relations commerciales.
3. Travailler avec un grand nombre d'acteurs plutôt que de manière intensive avec quelques-uns.
4. Identifier les opportunités de levier et de changement d'échelle.

Quels sont les principaux outils de développement des marchés ? Il existe plusieurs communautés de pratiques, plusieurs cadres et outils utilisés par les opérateurs pour structurer leurs programmes et études de marché. Ils sont en constante évolution du fait du rythme d'apprentissage rapide de cette approche relativement nouvelle. La plupart des initiatives de développement des marchés cherchent à influencer sur plusieurs dimensions des marchés, notamment :

- **Le contexte.** Comprendre l'environnement physique, culturel, politique

Source : <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/591/SEEP%20Mkt%20Dev%20in%20Crisis-Affected%20Environ%202007.pdf>

et économique et le contexte de sécurité publique est essentiel. Les programmes doivent s'assurer qu'ils ne font « pas de mal » et dans l'idéal qu'ils contribuent à la résolution des difficultés contextuelles par une « reconstruction en mieux ».

- **Les opportunités de marché.** Il s'agit d'aider les petites entreprises à saisir des opportunités sur des marchés donnés, habituellement en les intégrant dans des filières impliquant tout un ensemble de fournisseurs, prestataires de services et acheteurs dont les liens d'affaire contribuent à faire accéder à des marchés viables.
- **Les liens de marché.** Aider les petites entreprises à entrer en relation avec des acheteurs et des vendeurs ou à améliorer leurs relations avec ces acteurs ; renforcer les associations professionnelles ; renforcer les liens de marché concernant directement ou indirectement les petites entreprises.
- **Les services d'appui.** Identifier les besoins en services de renforcement des compétences et d'appui à la gestion opérationnelle des différentes entreprises et s'assurer que le secteur privé les fournit.
- **L'environnement des affaires.** Identifier de quelle manière les réglementations internationales, nationales et locales, la sécurité et les politiques économiques et sociales influent sur le marché et notamment sur les petites entreprises, et comment ces entreprises peuvent être appuyées pour exercer leur influence sur cet environnement.
- **L'amélioration des performances des entreprises.** Déterminer quelles entreprises ont besoin d'améliorer leur productivité ou leur performance, et comment. Identifier comment les liens de marché et les services aux entreprises du secteur privé peuvent être mieux orientés pour appuyer ces entreprises.
- **Les bénéficiaires du marché, les rapports de pouvoir et l'apprentissage.** S'assurer que la croissance des marchés et l'augmentation des bénéfices qui en découle ne laisse pas les pauvres de côté. Identifier et si besoin équilibrer les rapports de pouvoir. Améliorer le transfert des connais-

sances par le biais de systèmes de marché pérennes et non dépendants des subventions.

L'IMPACT DES CRISES

Les crises ont souvent des impacts économiques graves sur les régions et les pays touchés. Par exemple, en plus de la disparition tragique de plus de 230 000 personnes et les millions d'habitants tombés dans l'indigence, on estime les dégâts causés par le tsunami de décembre 2004 dans l'océan Indien à plusieurs milliards de dollars.

Les crises touchent l'économie à tous les niveaux. Au niveau micro (entreprises), les actifs des entreprises peuvent être dégradés et les marchés locaux perturbés, réduisant ainsi les revenus des ménages. Au niveau méso (institutions), les réseaux d'acteurs du marché et les associations de producteurs peuvent disparaître, diminuant les capacités des entreprises à commercialiser leurs biens. Au niveau macro (politique), la capacité (ou l'incapacité) d'un gouvernement à imposer des lois et à fournir des services peut avoir un impact négatif sur l'environnement global des affaires.

L'impact exact de chaque crise dépend du type et de la gravité de l'événement ainsi que du niveau de développement du secteur touché. Les situations de crise sont habituellement classées par catégorie : catastrophes à effet immédiat, provoquées par des événements tels que les tremblements de terre et les inondations ; catastrophes à effet retardé, telles que la sécheresse ou la désertification ; et le conflit, d'intensité forte ou modérée.

Le niveau de gravité s'étend des catastrophes ou conflits localisés, de durée plus courte et dont l'impact est limité en termes de coûts économiques et de vies perdues, à des crises à grande échelle ou à plus long terme qui touchent un pays entier, voire plusieurs pays, et ont des conséquences considérables en termes de dégâts matériels et de pertes nuisant à la croissance économique. Le niveau de développement du secteur est déterminé par plusieurs facteurs, notamment les disparités de revenu et le

taux de pauvreté avant la crise, le taux de croissance économique, la diversification des industries et technologies, et le rôle du gouvernement, en particulier en termes de création d'un environnement des affaires favorable.

INTÉGRER LES APPROCHES D'AIDE D'URGENCE ET DE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

Si les opérateurs sont de plus en plus nombreux à reconnaître l'utilité du rôle des marchés et du secteur privé pour les ménages pauvres et les économies en crise, la compréhension des mécanismes en jeu et des moyens d'améliorer leur efficacité reste limitée. Pour améliorer les connaissances dans ce domaine, SEEP a entrepris plusieurs études, dont une revue de treize études de cas de projets utilisant l'approche de développement des marchés en contexte de crise.

À ce jour, seuls quelques programmes intègrent les approches d'aide d'urgence et de développement des marchés, sans cadre ni principes quant à la manière de le faire. SEEP propose un premier cadre et ensemble de principes destiné à être discuté et testé.

L'enjeu de non-distorsion des marchés en contexte de post-crise

Les catastrophes naturelles et les conflits ont pour effet de perturber les marchés. Pour aggraver les choses, les actions d'aide humanitaire sous la forme de distribution gratuite de biens et de services, si elles sont essentielles pour répondre aux besoins humains, ont pour effet indésirable la distorsion des marchés du secteur privé. Éliminer les distorsions dues à l'apport d'une aide d'urgence est impossible ; cependant, il arrive très souvent que les programmes d'aide humanitaire ignorent les forces du marché et exacerbent encore le problème. Les besoins immédiats des populations touchées sont satisfaits même en l'absence de prise en compte du marché. Les

conséquences négatives sont multiples : ces programmes n'ont qu'un impact de court terme, ils sont susceptibles d'accroître la vulnérabilité des ménages non touchés qui voient diminuer le prix des biens qu'ils produisent, et ils risquent d'instaurer une culture d'assistance ou de dépendance. Maintenir l'objectif de réponse aux besoins élémentaires des populations tout en mettant au point des stratégies pour éviter ou réparer les impacts négatifs peut être une solution.

Quand l'aide d'urgence intègre les marchés

En réponse aux critiques renouvelées concernant les conséquences négatives du déversement soudain de biens d'urgence (notamment d'aide alimentaire) sur les perspectives à long terme de reconstruction des marchés suite à une crise, les acteurs de l'aide humanitaire expérimentent de nouvelles approches de mise en œuvre de leurs programmes. Ces approches intégrant la question des marchés s'efforcent de réduire les distorsions et d'appuyer la reconstruction du secteur privé en travaillant dans la mesure du possible avec ses acteurs pour répondre aux urgences, plutôt que de créer des canaux d'approvisionnement « parallèles », ou en assurant la transition vers des canaux commerciaux dès que la situation le permet. Ils font également en sorte d'acheter les biens destinés à répondre aux besoins élémentaires auprès de sources d'approvisionnement proches, souvent locales, plutôt que de faire venir des surplus de stocks de l'étranger. Enfin, lorsqu'une crise réduit le pouvoir d'achat des ménages mais pas l'offre de biens, les opérateurs orientent les subventions vers la demande plutôt que vers l'offre. Cette stratégie passe souvent par la distribution d'argent ou de bons-chèques aux populations touchées de façon à rétablir la demande et remettre les filières en mouvement. L'appui au développement institutionnel est encore un autre levier.

Adapter les principes de développement des marchés

Les principes de développement des marchés valables en contexte stable ne peu-

vent pas être appliqués tels quels aux environnements de crise. Des adaptations sont nécessaires. Pourtant les études de cas montrent que les opérateurs se fondent très souvent sur les mêmes principes et objectifs que dans les environnements stables, sans être toutefois capables d'appliquer complètement ces principes du fait de la difficulté du contexte.

Les adaptations apportées aux principes généraux comprennent :

- des études de marché plus fréquentes et moins approfondies ;
- une approche souple pour être capable de suivre l'évolution rapide de l'environnement ;
- un plus petit nombre de partenaires, les conditions restreignant souvent le nombre d'acteurs avec lesquels il est possible de travailler efficacement ;
- un recours initial aux subventions plus important ;
- des interventions ciblées suivant les priorités.

De l'aide d'urgence au développement des marchés : faire évoluer les pratiques

Les activités de développement des marchés semblent pour beaucoup dérisoires au lendemain de conflits graves, en particulier dans des économies déjà faibles. Souvent le concept de « reconstruction » paraît ironique, car les marchés étaient déjà peu fonctionnels avant la crise.

Ainsi, le développement du marché, lorsqu'il est mis en œuvre pendant et après un conflit, implique souvent deux éléments clés :

- le concept de « reconstruction en mieux » tire parti du contexte d'ouverture d'esprit et d'évolution des réalités pour développer des secteurs à fort potentiel qui sont réactifs aux changements et offrent des opportunités aux pauvres ;
- l'utilisation appropriée de subventions permet de faire redémarrer les marchés tout en aidant les petites entreprises particulièrement vulnérables à remplacer ou développer leurs actifs, de façon à pouvoir participer aux activités économiques à fort impact.

ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

Les leçons de l'expérience des opérateurs travaillant dans des contextes de post-crise permettent de formuler quelques recommandations. Elles demandent à être examinées, testées et prolongées par le biais de la recherche-action.

1. Moment d'intervention

Il est non seulement possible mais recommandé de s'engager dans le développement des marchés aussitôt après une crise ou pendant les crises de faible intensité, du moment que l'implantation des populations est stabilisée et que les conditions de sécurité sont raisonnables.

2. Efficacité

Lorsqu'elles sont adaptées au contexte de crise, les approches de développement de marché peuvent être efficaces.

3. Financement

Les cycles de financement et les critères de ciblage des bailleurs de fonds doivent être adaptés à l'intégration des objectifs humanitaires et des objectifs de développement, plus souples en matière de stratégie de mise en œuvre, et doivent prendre en compte le pouvoir du ciblage indirect (entreprises plus larges ou moins touchées) sur la condition des populations pauvres les plus touchées. Par exemple, les objectifs, critères de performance et incitations pour le personnel des programmes doivent être davantage liés aux résultats qu'au besoin de décaissement de fonds. La coordination entre bailleurs et organisations sur le terrain doit être plus forte, particulièrement en termes de répartition des rôles, de façon à éviter les dépenses irrationnelles, les distorsions des marchés et la « concurrence » sur le terrain.

4. Étude de marché

Il est important pour les programmes de développement des marchés, y compris en contexte de crise, d'adapter les interventions à la nature et à l'étendue de la distorsion du marché considérée. Pour cela, bien que ce ne soit pas sans diffi-

culté, les organisations doivent s'efforcer de comprendre les marchés qu'elles ciblent, sinon au préalable du moins au cours de la mise en œuvre du programme.

5. Opportunités de développement des marchés

Il existe des moyens de développer les marchés même dans un contexte d'aide d'urgence fortement subventionné, notamment :

- développer les services et produits sur les marchés non ciblés par les programmes d'aide humanitaire (information sur le marché ou technologies appropriées par exemple) ;
- faire levier sur les activités d'aide d'urgence (par exemple travaillant sur les liens de marché dans des secteurs où l'aide humanitaire apporte des intrants) ;

- se différencier des services offerts par le programme (par exemple en proposant des formations plus orientées marché ou plus interactives) ;
- effectuer une analyse ciblée des besoins des clients préalablement à la conception du programme (par exemple mener une enquête auprès des entreprises cibles pour garantir l'adaptation des services à la demande) ;
- tenir compte des différents niveaux de clientèle (par exemple développer des services pour les groupes de population touchés mais qui ne sont pas éligibles aux programmes humanitaires).

6. Subventions

Les programmes de subvention doivent se fonder sur des études de faisabilité concernant les entreprises cibles et accorder plus d'attention au moment et au

niveau des subventions. Ils doivent prendre en compte le risque de distorsion des marchés et s'assurer que leurs objectifs sont clairement communiqués aux bénéficiaires.

7. Importance de l'économie locale

Il est essentiel de prendre en compte l'économie politique des marchés, faute de quoi les programmes de développement des marchés risquent d'exacerber les inégalités, les vulnérabilités et les conflits.

8. Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités et l'adaptation des outils de développement des marchés sont essentiels pour garantir le transfert des connaissances aux bailleurs, aux organisations de terrain et aux gouvernements hôtes. ■

Lessons learned
on MSE upgrading
in value chains -
A synthesis paper,
microREPORT n° 71,
USAID, 2006

Enseignements sur la valorisation des micro et petites entreprises au sein des filières

Les MPE fournissent du travail à un grand nombre de personnes pauvres dans les pays en développement. Élargir l'accès des MPE aux filières en pleine croissance offre de bonnes opportunités en termes de réduction de la pauvreté. Il est donc nécessaire de comprendre comment s'effectue la prise de décision au niveau des producteurs afin de renforcer les liens qui existent entre globalisation, croissance économique et réduction de la pauvreté. Cette étude de l'USAID se propose d'approfondir les connaissances sur les conditions favorables à l'amélioration des performances des micro et petites entreprises (MPE). Elle se fonde sur des informations provenant de neuf filières, sélectionnées pour leur variété géographique et sectorielle.

CADRE D'ANALYSE

Les décisions prises par les propriétaires de MPE se font dans le contexte des filières dans lesquelles elles opèrent. Il faut donc considérer un modèle de cause à effet qui met en relation les dynamiques, la structure et les aboutissements de ces filières.

La structure d'une filière peut se caractériser par cinq éléments :

1. **Les opportunités offertes par les marchés finaux** : au niveau local, national, régional et mondial.
2. **Les relations verticales entre les acteurs** d'une filière à différents niveaux.
3. **Les relations horizontales entre les MPE** dans une même filière.
4. **Les marchés d'appui** tels que les sociétés de services, de finance ou les marchés des intrants.
5. **L'environnement des affaires** au niveau local, national, et international.

D'autres caractéristiques des filières incluent le niveau de coopération et de coordination entre les entreprises, le transfert de l'information et le pouvoir que quelques sociétés exercent sur les autres.

Les critères de décision pris en compte par les propriétaires de MPE pour l'amélioration des performances de leur entreprise sont : le profit, le risque, la pérennité ainsi que le capital disponible au sein du foyer.

La pauvreté a une incidence prévisible sur les critères de décision. Les pauvres tendent à éviter le risque et donc à limiter les pertes. Ainsi, le propriétaire d'une MPE pourra s'opposer à l'amélioration des performances de son entreprise s'il perçoit un risque de perdre de l'argent et de priver ainsi sa famille de sa seule source de revenu.

L'optimisation des MPE nécessite aussi un processus d'apprentissage au cours duquel le propriétaire doit acquérir de nouvelles informations, connaissances et compétences.

LES VOIES D'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES

L'amélioration des processus

L'amélioration des processus consiste en une augmentation de la production pour une même quantité d'intrants. L'amélioration de la productivité réduit les coûts de production et implique des améliorations en termes d'organisation, de processus de production ou l'utilisation de nouvelles technologies.

► **L'amélioration des processus est engendrée par la nécessité de réduire les coûts ou d'augmenter le rendement à cause de la concurrence.** Cette concurrence force les MPE à améliorer leurs processus de production et ainsi leur productivité.

► **Les relations verticales sont une source importante d'information et d'assistance technique pour l'amélioration des processus.** L'assistance technique est fréquemment dispensée sous forme de services intégrés dans la transaction du produit. Ainsi, dans de nombreuses filières agricoles, les fournisseurs sont une source d'information primaire quant au choix et à l'utilisation des matières premières adaptées à une production plus efficace.

► **Les relations horizontales sont aussi une source d'information et d'apprentissage favorisant l'amélioration des processus.** Il est assez courant pour un artisan de travailler sous la tutelle d'un autre artisan pendant quelques jours afin d'acquiescer de nouvelles méthodes. Dans le cas de l'agriculture, les succès d'un paysan entreprenant sont un important facteur de motivation qui amène les autres agriculteurs à adopter de nouvelles pratiques.

► **L'absence de capital peut représenter une entrave importante à l'amélioration des processus.** Lorsque l'amélioration des processus requiert des investissements importants tels que des machines, ou des équipements pour l'irrigation, la capacité d'investissement devient un facteur critique pour la prise de décision. Dans de nombreux cas, le propriétaire d'une MPE ne pourra pas trouver les financements à long terme nécessaires au développement de son

activité. En conséquence, l'absence de capital reste l'obstacle le plus courant à l'amélioration des processus.

L'amélioration du produit

L'amélioration de la qualité d'un produit le rend plus attractif pour le consommateur et permet l'adoption d'un prix unitaire plus élevé.

► **L'amélioration du produit est motivée par des changements dans les marchés finaux qui découlent de modifications dans les préférences des consommateurs.** L'amélioration des produits est donc nécessaire pour rester compétitif dans un environnement changeant.

► **Une filière fonctionnant correctement transmet les informations concernant les préférences des consommateurs, et donc les fluctuations des prix, aux producteurs.** Ils doivent être informés de l'évolution de la demande dans les marchés finaux pour pouvoir répondre à ces préférences. Ainsi, l'exactitude et la fréquence des informations transmises caractérisent les filières fonctionnant correctement.

Les informations les plus justes concernant la demande des consommateurs finaux proviennent des relations verticales. En effet, les entreprises en haut de la filière établissent le contact le plus direct avec les consommateurs. Les intermédiaires doivent alors jouer un rôle central pour l'amélioration des produits en transmettant l'information aux producteurs. Il n'est pourtant pas rare que les intermédiaires ne transmettent pas les informations relatives à la fluctuation des prix afin de s'assurer un plus grand pouvoir de négociation ou de plus grosses marges.

► **Les entreprises qui achètent les produits des MPE veulent satisfaire leurs consommateurs en haut de la chaîne, elles ont donc intérêt à proposer des services qui encouragent l'amélioration des produits.** Lorsque les consommateurs demandent des produits nouveaux ou différents, la pression pour répondre s'exerce à tous les niveaux de la filière. Ainsi, les entreprises qui achètent les produits des MPE doivent les convaincre d'améliorer leurs produits. Au-delà d'une juste rémunération pour une meilleure qualité, ces acheteurs doivent fournir une assistance technique, de la formation et une

avance sur les capitaux nécessaires à l'amélioration de la production. Ces services intégrés encouragent l'amélioration du produit en réduisant les coûts et le risque pour les MPE.

L'évolution des fonctions

C'est l'entrée d'une entreprise dans un nouveau niveau à plus forte valeur ajoutée de la filière. L'entreprise acquiert de nouvelles fonctions dans la chaîne ou abandonne des fonctions existantes pour améliorer la valeur globale de son activité.

► **L'évolution des fonctions des MPE est motivée par le désir d'éliminer des intermédiaires et d'améliorer ainsi l'accès aux signaux du marché.** Cette évolution peut se concrétiser de deux façons distinctes. Une première manière consiste à éliminer un niveau entier de la filière, ce qui a pour résultat de rapprocher les MPE des marchés finaux. Ce type d'évolution fonctionnelle transforme la structure de la filière et améliore souvent la qualité de l'information en direction des MPE.

Une deuxième manière consiste à intégrer un autre niveau de la filière afin de réduire le pouvoir des intermédiaires et de capter les marges perçues par ces derniers.

► **Lorsqu'un intermédiaire est éliminé, les fonctions qu'il assurait sont prises en charge par les acheteurs, les MPE productrices ou réparties entre ces deux groupes d'acteurs.** Si un acheteur prend à sa charge l'intégralité des fonctions que l'intermédiaire assumait, alors l'évolution des fonctions des MPE ne se produit pas.

► **Lorsque des fonctions essentielles ne sont pas assurées de manière fiable par les producteurs, les acheteurs ou les intermédiaires existants, il faut (ré) introduire un niveau entre les MPE et leurs acheteurs.** Un nouveau niveau d'entreprises peut ainsi créer une valeur ajoutée ou prendre en charge des fonctions qui manquaient, ce qui permet d'améliorer la compétitivité de la filière dans son ensemble.

► **Déplacer son activité à un niveau supérieur de la filière comporte des risques liés aux changements des rapports de force ainsi qu'à l'acquisition de nouvelles compétences.** Ainsi, une MPE devra

établir de nouveaux rapports verticaux plus complexes avec des entreprises et des groupes sociaux. Cela peut aussi mettre un terme aux relations préexistantes, ce qui crée également des risques.

Le fait que des MPE se rapprochent des marchés finaux, assument d'autres fonctions ou éliminent des intermédiaires peut causer un décalage dans les relations de pouvoir au sein d'une filière. Dans certains cas, l'évolution des fonctions des MPE les met en concurrence directe avec leurs acheteurs traditionnels ou avec des acteurs de la filière avec qui ils coopéraient. Des rapports sociaux traditionnels basés sur les classes, la caste, l'appartenance ethnique ou le genre peuvent aussi être perturbés par ces changements. En conséquence, les sources établies d'information et les relations de longue date peuvent s'éroder.

L'évolution des fonctions exige souvent des MPE qu'elles maîtrisent des informations et des savoir-faire nouveaux souvent plus complexes tels que le marketing, le développement ou la conception de produit.

L'amélioration de la distribution

C'est l'entrée d'une entreprise dans un nouveau canal de vente au sein d'une filière. Le mouvement peut se produire entre les réseaux domestiques, régionaux et mondiaux.

► **L'amélioration de la distribution — des débouchés — par les MPE est motivée par le désir d'améliorer les rendements ajustés en fonction des risques.** Des prix, des volumes de ventes plus élevés et une gestion des risques plus efficace grâce à la diversification fournissent des incitations pour les MPE à entrer dans de nouveaux réseaux de distribution. La principale motivation est de chercher un débouché pour les produits de qualité inférieure qui ne répondent pas aux critères d'exportation ou aux normes des marchés à forte valeur. Cette stratégie permet de réduire le gaspillage et de vendre une proportion plus élevée de leur production totale.

► **L'amélioration de la distribution est une réponse dynamique aux changements du marché.** Les préférences du consommateur évoluent continuelle-

ment. Les propriétaires de MPE répondent à ces changements en trouvant de nouveaux réseaux de distribution tout en conservant leur réseau traditionnel. Ainsi, en apprenant à répondre à des marchés dynamiques par la diversification des réseaux de distribution, les MPE améliorent leur capacité à répondre aux fluctuations futures du marché, améliorant ainsi leur pérennité.

► **Vendre exclusivement via les filières proposant les prix les plus élevés n'est pas la meilleure façon de maximiser les rendements ajustés en fonction des risques.** Les risques liés aux fluctuations des prix et de la demande sont une incitation importante pour les MPE à diversifier leurs débouchés, y compris en vendant sur des marchés à moindre valeur. Dans plusieurs des cas étudiés, les filières locales sont restées une source de revenu importante pour les producteurs, les aidant à atténuer les risques liés à la participation à des marchés domestiques à plus forte valeur ou à des marchés d'exportation.

Thèmes transversaux

Il existe souvent une relation entre l'amélioration du produit et d'autres types d'amélioration. Ainsi, l'introduction d'un produit dans un nouveau circuit de distribution peut être conditionnée par l'amélioration du produit. Il peut également être nécessaire afin de maintenir une position dans un circuit du marché. Le durcissement des réglementations sanitaires et sociales aux États-Unis et en Europe a contraint les producteurs des pays en développement à transformer leurs processus de production afin de répondre à ces nouvelles normes.

De nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire sont souvent nécessaires pour réduire les risques associés à l'amélioration des processus et des produits. Des formations et une assistance technique peuvent aider à réduire ces risques.

La distance physique et sociale peut entraver les améliorations. Les dépenses associées aux matières premières, au transport et à la formation augmentent avec l'éloignement des marchés. Cela peut entraîner des marges plus faibles et réduire les bénéfices potentiels liés à l'a-

mélioration des performances. La segmentation socioculturelle basée sur le genre, les castes, les classes ou les ethnies peut aussi entraver ces améliorations.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) peuvent faciliter l'évolution. Les TIC jouent un rôle important dans le partage des connaissances, dans l'innovation, la productivité et la compétitivité. Les prix réduits et la disponibilité des TIC les rendent accessibles aux plus petites entreprises. Dans les régions rurales et éloignées de nombreux pays en développement, les propriétaires de MPE ont accès aux téléphones portables, qui sont devenus meilleur marché que les lignes fixes. Accéder aux TIC peut aider les MPE à raccourcir les distances géographiques et à favoriser l'évolution fonctionnelle de leurs produits en les reliant directement aux sociétés à des niveaux hiérarchiques plus élevés de la filière. En facilitant les relations entre les MPE et les sociétés plus importantes, les TIC facilitent l'amélioration des processus et des produits.

CONCLUSIONS

Comment faciliter l'amélioration des performances des MPE ?

Il existe plusieurs leviers pour agir dans le sens de la valorisation des MPE.

► **Améliorer la transmission des informations du marché et des prix aux MPE.** Une MPE sera peu encline à améliorer ses performances si peu d'informations filtrent du marché et si les écarts de prix qui y sont liés sont faibles. Afin d'augmenter les revenus des MPE dans les filières, il est important de faciliter les échanges verticaux de l'information et de s'assurer qu'elles reçoivent des incitations en faveur d'une plus grande qualité.

► **Améliorer le pouvoir de négociation des MPE.** Un pouvoir de négociation accru permet une plus grande incitation à améliorer les performances en augmentant les revenus, tout en limitant le risque. Le pouvoir de négociation des MPE peut être amélioré par la connaissance des autres MPE du marché, des

prix et par une plus grande qualité des produits. La collaboration horizontale parmi les MPE afin de négocier de manière collective peut aussi jouer un rôle principal en améliorant les bénéfices à court terme.

► **Promouvoir une collaboration effective entre les MPE.** La collaboration peut avoir lieu à travers des groupes constitués spécifiquement autour d'un objectif commercial, ou à travers d'autres types de groupes. La collaboration peut s'effectuer de manière ponctuelle ou avoir lieu sur une base plus durable. La collaboration horizontale peut augmenter le pouvoir de négociation des MPE, réduire le coût des transactions des acheteurs qui traitent avec un grand nombre de MPE, fournir une plateforme pour partager l'information et proposer de nouveaux produits, processus ou technologies. Les groupes de producteurs et les autres structures qui encouragent la coopération horizontale des MPE peuvent aider à réduire la distance physique et sociale qui existe entre les différents producteurs et les acheteurs. La collaboration horizontale peut aussi faciliter l'accès des MPE aux services d'appui tels que la formation ou les financements ; elle peut fournir une plate-forme pour les acheteurs afin d'offrir des services intégrés à un plus grand nombre de MPE.

► **Développer des marchés financiers pour investir dans les MPE.** La valorisation des processus et des produits exige souvent des investissements à long terme pour lesquels les MPE doivent chercher des sources extérieures de capital. Si les grandes sociétés peuvent fournir le fonds de roulement nécessaire à leurs fournisseurs, peu d'entre elles sont en mesure de faire face aux dépenses et au risque de financement à long terme de centaines ou milliers de MPE. D'autres sources de financement formelles ou informelles existent pour les MPE (banques, institutions de microfinance, associations d'épargne et de crédit, prêts des amis, parents ou prêteurs sur gages) mais accordent la plupart du temps des prêts à court terme. Généralement, les modalités et les conditions de ces prêts ne sont pas adaptées aux besoins des MPE.

► **Réduire l'isolement des propriétaires de MPE.** L'isolement physique et social

des MPE peut limiter leur capacité à répondre aux opportunités d'amélioration de leurs performances. Ces deux formes d'isolement limitent les flux d'information du marché et augmentent les coûts de transaction. Elles limitent également l'accumulation de capital social et humain, ce qui a un effet négatif sur les relations commerciales. L'isolement peut être réduit en améliorant les infrastructures physiques (routes, ponts, transport, etc.) et en favorisant les TIC. Encourager la formation d'organisations de producteurs dans les zones isolées peut aussi promouvoir le commerce.

► **Identifier les limitations socioculturelles.** Les opportunités de valorisation des MPE sont souvent limitées par des normes socioculturelles liées au genre, à la caste, à la classe ou à l'appartenance ethnique. Ces normes affectent les flux d'information, les signaux du marché, la participation aux réseaux d'affaires et les rapports inter-producteurs. Des aides spéciales peuvent être nécessaires pour atteindre les groupes isolés socialement, telles que des formations adaptées à ces groupes, des initiatives pour encourager la coopération horizontale et verticale les impliquant dans des réseaux, la formation de groupes de producteurs ou d'autres services d'appui destinés aux personnes traditionnellement exclues.

► **Résister à la tentation de conduire toutes les MPE vers le même débouché.** La dépendance à l'égard d'un marché peut réduire les possibilités de gestion des risques des MPE. Plus un ménage dépend d'une MPE en tant que source de revenu principale, plus le risque de revenu du ménage est grand. La diversification des débouchés permet un meilleur contrôle des risques et représente une réponse rationnelle aux dynamiques des marchés. Pour réduire le risque, les MPE ne devraient pas être poussées à fonctionner exclusivement dans la niche de marché qui rémunère le mieux aujourd'hui, car elle peut ne pas payer le prix le plus élevé demain. Les MPE ne devraient pas être poussées à abandonner totalement le marché domestique ; en effet, de nombreuses MPE continuent de dépendre principalement du marché intérieur et couper ces liens peut augmenter leur vulnérabilité aux variations des marchés mondiaux.

Les limites de l'amélioration des performances

L'amélioration des performances des MPE peut leur permettre d'accéder à des opportunités de croissance et, dans la mesure où ces MPE impliquent des personnes pauvres, elle peut se traduire par une réduction de la pauvreté. Cependant, les décisions permettant la valorisation des MPE sont dépendantes, en partie, des niveaux de revenu et de l'accès au capital. Ces facteurs variant d'un producteur à un autre, les décisions concernant l'amélioration des performances changeront également. L'impact des gains ou des pertes sera plus sévère pour des ménages ayant des revenus plus faibles. Pour des ménages plus pauvres, les risques du changement peuvent être supérieurs aux bénéfices potentiels.

De plus, les avantages de l'amélioration des performances dépendent du potentiel de croissance de la filière et du nombre de MPE qui peut y participer. Des gains initiaux peuvent ne pas être durables à cause de la concurrence entre les différents producteurs et des changements des marchés finaux.

Conclusion

Les incitations pour améliorer les performances des MPE augmentent lorsque les risques sont atténués par une meilleure information sur les prix et sur la demande du marché. L'accès aux marchés d'appui (financement, sociétés de services et technologie), la coopération avec les autres entreprises, à la fois horizontalement et verticalement, sont aussi des facteurs qui participent à l'amélioration des MPE. ■

Business linkages:
Lessons, opportunities
and challenges,
Jenkins B., Akhalkatsi
A., Roberts B.,
Gardiner A., IFC,
International Business
Leaders Forum,
the Kennedy School of
Government, Harvard
University, 2007

Liens d'affaires avec les PME des pays en développement : quels enjeux pour les grandes entreprises, quel bénéfice pour les petites ?

Pour les grandes entreprises, la mondialisation a fait émerger à la fois de nouveaux marchés et de nouvelles sources de concurrence. La pression constante à la réduction des coûts et des délais et le recentrage sur les compétences clés ont conduit les entreprises à changer leurs stratégies d'approvisionnement. La plupart des grandes entreprises de fabrication achètent maintenant un pourcentage significatif de leurs intrants (biens et services) auprès d'autres entreprises. Gérer la chaîne d'approvisionnement de façon à parvenir à une combinaison optimale de coût, de qualité, de flexibilité et d'avance stratégique représente une source de plus en plus importante d'avantage concurrentiel. Les PME des pays en développement ont leur place dans ce processus. Dans quelles conditions les grandes entreprises forment-elles des liens d'affaires avec les petites, quels sont les exemples existants ?

LE RÔLE DES LIENS D'AFFAIRES DANS UN ENVIRONNEMENT EN PLEINE ÉVOLUTION

La pression sur les coûts et leur présence dans les pays en développement contribuent à créer des opportunités et des enjeux pour les grandes entreprises dans ces pays. Comment acquérir la connaissance du contexte et identifier les contacts localement ? Comment optimiser le coût, la qualité, la souplesse et d'autres aspects au sein de la filière ? Dans les PED, les liens d'affaires avec de petites ou moyennes entreprises offrent aux grandes entreprises une solution répondant à un certain nombre de ces questions. Ils permettent de réduire le coût des intrants tout en augmentant la spécialisation et la flexibilité. Ils sont également susceptibles d'ac-

croître l'intégration locale, de fournir un accès aux connaissances locales et de générer de la croissance et du développement dans le secteur des PME local. Il existe donc à la fois des arguments de compétitivité et de responsabilité sociale en faveur de ces liens d'affaires.

Beaucoup de grandes entreprises sont, sur le principe, intéressées à développer des relations avec les PME locales. Cependant, ces relations sont parfois coûteuses à établir et à maintenir et leur développement se fait par conséquent rarement très facilement.

L'inclinaison d'une grande entreprise à établir des liens d'affaires de ce type est fonction des risques, coûts et avantages spécifiques au secteur et à l'entreprise, des perceptions et stratégies de la société, par exemple son orientation vers les marchés d'exportation, des incitations et obligations émanant de l'État, et de l'existence de PME qualifiées. Selon la Cnuccd, le dernier élément est sou-

vent l'un des principaux obstacles. Les PME n'ont pas toujours un bon accès aux informations sur le marché et aux financements, manquent parfois de compétences en gestion ou d'expertise en production, ou ne sont pas en mesure de satisfaire au niveau de qualité exigé par les grandes entreprises.

LES FORMES D'ACTION DES GRANDES ENTREPRISES

En dépit de ces difficultés, certaines entreprises ont néanmoins avancé sur cette voie, seules ou en collaboration avec d'autres entreprises. Les mécanismes utilisés par les entreprises pour favoriser les liens d'affaires et le développement des PME sont divers et vont des simples partenariats le long des filières dans lesquelles travaille l'entreprise aux centres d'appui dédiés aux petites entreprises, en passant par les dispositifs de financement public-privé.

Les niveaux d'action diffèrent également. Beaucoup d'entreprises ont formé des relations d'affaires avec des PME dans leur propre filière, souvent en accompagnant le développement des fournisseurs d'une manière ou d'une autre. Certaines entreprises ont, aussi ou plutôt, centré leur démarche sur les liens d'affaires et le développement des PME au-delà des filières qui les concernent. D'autres encore ont choisi d'agir pour renforcer l'environnement des affaires afin de le rendre plus propice aux relations commerciales et au développement des PME.

Liens d'affaires et développement des PME au sein de la filière

Les grandes entreprises présentes dans les pays en développement peuvent établir des relations avec les PME locales à différents niveaux de la filière, ou des filières, qui sont les leurs. Ces liens peuvent relever de l'approvisionnement, de dispositifs d'agriculture contractuelle, de sous-traitance manufacturière, de l'externalisation de certaines fonctions non centrales, de la distribution, de la franchise

ou du leasing, de la vente de services financiers ou de technologies de l'information et de la communication, et encore d'autres intrants et outils productifs. La clé de ces programmes est de développer la capacité des PME à répondre aux besoins de la grande entreprise.

Liens d'affaires et développement des PME au-delà de la filière

Reconnaissant le rôle central d'un secteur des PME dynamique dans le développement économique local, de nombreuses entreprises portent leurs programmes de développement et de liens d'affaires au-delà de leurs propres filières. Elles le font souvent aussi pour des questions de relations publiques ou de responsabilité sociale de l'entreprise, par exemple pour démontrer leur engagement auprès des communautés afin de renforcer leur légitimité à agir, ou compenser les risques sociaux du point de vue des investisseurs. Les activités de renforcement au-delà de la filière contribuent à réduire le risque de dépendance pour l'économie locale et d'atténuer le choc du départ de la société le cas échéant.

► En juillet 2006, Microsoft et l'Organisation de développement industriel des Nations Unies se sont mis d'accord sur une initiative conjointe visant à stimuler la croissance des petites et moyennes entreprises en Afrique. L'initiative a trois composantes : appui à la promotion de l'investissement direct étranger en Afrique subsaharienne par le biais d'un portail internet pour les investisseurs et gouvernements étrangers ; création de centres d'information ruraux pour fournir des services de renforcement des capacités aux PME ; et intégration de composantes sur les TIC dans le programme de formation à l'entrepreneuriat de l'Unido.

Amélioration de l'environnement des liens d'affaires

En plus des programmes d'appui aux PME, ou préalablement à leur mise en œuvre, certaines entreprises prennent des mesu-

res pour améliorer l'efficacité de ces programmes en influant sur certains des facteurs environnementaux qui entravent leur action. Il est assez courant par exemple pour les entreprises de réaliser des investissements dans l'éducation ou la formation afin de contribuer à former une main-d'œuvre locale qualifiée.

Une autre stratégie consiste à promouvoir la croissance et le développement d'organisations qui aident à renforcer les actifs économiques et sociaux et l'infrastructure dont dépendent les PME. Il peut s'agir d'écoles et d'instituts de formation professionnelle, de prestataires de services aux entreprises à but lucratif ou non, de centrales de risques, d'associations de petites entreprises ou chambres de commerce, ou d'agences gouvernementales. Le renforcement des capacités des autorités publiques fait l'objet d'une attention particulière, car leur efficacité en matière d'agrément, de fiscalité et de contrôle du respect des réglementations est essentielle pour la réussite des petites entreprises.

Une troisième stratégie pour l'amélioration de l'environnement des liens d'affaires consiste à s'engager sur le terrain des politiques publiques. Les grandes entreprises commencent à explorer des voies de dialogue sur la nature des politiques, des programmes et des réglementations qui influent sur les conditions d'exercice des PME.

Approches hybrides

Il faut noter que de nombreux programmes de promotion des liens d'affaires et de développement des PME recouvrent au moins deux, voire l'ensemble, des stratégies énoncées plus haut.

Par exemple, des actions pour améliorer l'environnement peuvent être réalisées simultanément à des programmes de développement au sein de la filière ou au-delà, pour en augmenter l'efficacité.

LES DIFFICULTÉS ET ENJEUX DE LA PROMOTION DES LIENS D'AFFAIRES

Sur le plan opérationnel

Il est très important de s'assurer du **soutien et de l'engagement de l'entreprise dans son ensemble**. Les programmes de liens d'affaires demandent des efforts sur le long terme, et nécessitent cinq à quinze ans pour produire un impact. Ils impliquent des investissements significatifs en argent, temps, expertise et technologie tout au long du programme. C'est pourquoi il est essentiel que l'engagement interne soit fort, au sommet de la hiérarchie et au niveau des cadres intermédiaires qui prennent les décisions au quotidien sur le terrain.

Les politiques qui donnent mandat aux responsables de terrain de travailler avec des PME pour l'approvisionnement peuvent contribuer à institutionnaliser l'engagement de l'entreprise.

De même les mesures de performance et les systèmes d'incitations. Enfin, instaurer une culture de la réflexion de long terme est également important pour encourager les pratiques qui sont plus longues à porter leurs fruits.

- BP en Azerbaïdjan et ExxonMobil au Tchad ont établi des stratégies nationales explicites qui fournissent des cadres pour l'implication des responsables de terrain dans des activités de développement des PME.

Obtenir des informations fiables et exploitables est essentiel pour identifier les PME offrant les produits et services recherchés et pour évaluer leurs capacités. Pour cela, l'entreprise peut affecter du personnel à l'identification des partenaires commerciaux locaux potentiels. Plusieurs grandes entreprises ont ainsi constitué des bases de données fournisseurs qui peuvent être partagées avec d'autres acteurs.

L'exploitation des réseaux est une autre voie possible pour collecter l'information.

- Au Brésil, Petrobras travaille en collaboration avec la petite association professionnelle nationale SEBRAE, pour identifier des petites et moyennes entreprises susceptibles d'être intégrées dans la filière gaz et pétrole. L'accord de partenariat Petrobras-SEBRAE a généré 113 millions de dollars de transactions entre les compagnies de pétrole et de gaz et les PME.

Mesurer l'impact est une tâche difficile dans le domaine des liens d'affaires. Le choix des indicateurs d'impact à la fois sur l'entreprise et sur le développement sont délicats et le fait que les impacts se fassent sentir sur le long terme complique encore la tâche. Une alternative consiste à établir un processus de suivi et évaluation, éventuellement participatif comme dans le cas de Diavik.

- Dans le Nord canadien, l'entreprise Diavik Diamond Mines a conclu un accord préalable avec les acteurs locaux sur les impacts attendus. Cet accord définit les engagements de l'entreprise vis-à-vis des liens d'affaires avec les PME locales et du développement de ces dernières. Deux fois par an, l'entreprise doit faire un rapport sur leur stade de réalisation.

Gestion de l'image de l'entreprise et des relations avec les acteurs environnants

Les investissements réalisés par les grandes entreprises dans les régions où vivent des communautés à faibles revenus peuvent donner lieu à de **très fortes attentes, en particulier en matière de génération d'emplois et d'opportunités commerciales** pour les PME locales. Si ces investissements ont souvent des impacts positifs significatifs, selon le secteur ou l'activité, ces impacts ne correspondent pas toujours aux attentes des communautés, ce qui peut représenter un risque. Le manque de communication ou de compréhension commune est la première source de génération d'insatisfaction. C'est pourquoi l'implication des acteurs locaux dans le processus de définition et de suivi des objectifs et la

formalisation d'accords comme dans l'exemple de Diavik sont importantes.

Une autre précaution consiste à **réduire la dépendance** de l'économie locale. Les investissements des grandes entreprises apportent souvent de nouvelles sources d'emploi et des opportunités commerciales pour les PME. Si l'économie autour est sous-développée, ces investissements risquent de se traduire par une forte dépendance des travailleurs, des entreprises locales et de communautés entières. Les mesures de réduction de cet effet de dépendance peuvent relever de la diversification des marchés pour les PME ou de la facilitation de mise en réseaux afin que les PME puissent profiter de l'expérience, des compétences et de l'appui de leurs pairs.

- Dans le cadre de ses activités agroalimentaires, Nestlé a travaillé à l'amélioration de la productivité des petits producteurs de lait dans sa filière de façon à ce qu'ils puissent vendre leur excédent à d'autres acheteurs, et a aidé les producteurs de café à se lancer dans d'autres cultures pour réduire leur dépendance à un seul marché.

La **stratégie de retrait** peut aussi contribuer à la réduction de la dépendance. Elle peut en effet prévoir de transférer la propriété et les activités du programme à des organisations communautaires locales et de l'intégrer dans un cadre politique national.

Enjeux systémiques

Les PME des pays en développement sont souvent très contraintes dans leur capacité à répondre à la demande des grandes entreprises, à cause du manque d'informations sur le marché, de compétences en gestion ou de capacités technologiques. Le **renforcement des compétences et capacités des petites entreprises** est donc un enjeu important. Les approches sont diverses : développement de modules de formation, mise à disposition de logiciels, création de supports pédagogiques pour les formateurs, élaboration de guides de bonnes pratiques spécifiques à un secteur ou une activité, mais aussi création de centres d'infor-

mation et de services pour les entreprises (comme le Enterprise Center de ExxonMobil au Tchad ou celui mis en place par l'Unido et Microsoft en Ouganda), réseautage favorisant le mentoring entre pairs, etc.

Améliorer l'accès des PME aux services financiers est un moyen d'agir sur le facteur identifié par la Cnuced comme « le plus important pour la survie et la croissance des PME ». Les prestataires de services financiers considèrent souvent les petites entreprises comme risquées et les coûts de transaction élevés associés à l'évaluation de leur solvabilité et l'octroi de prêts découragent souvent. Les mécanismes de co-financement constituent une première solution d'amélioration. Plusieurs dispositifs de facilités de crédit ont ainsi vu le jour grâce à la collaboration de grandes entreprises, d'institutions financières et de banques.

► Les fournisseurs de BP en Azerbaïdjan ont accès à une facilité de crédit de 15 millions de dollars sur huit ans. BP et IFC sont tous deux actionnaires du fonds à hauteur de 40 % et une banque locale détient les 20 % restants.

Les partenariats avec des banques commerciales sont un autre moyen d'améliorer l'accès des PME aux services financiers. Les grandes entreprises peuvent offrir une forme de garantie à la banque pour qu'elle accepte de fournir des ressources financières aux petites entreprises dans un secteur donné par exemple. Enfin, d'autres dispositifs, faisant notamment appel à des formes non traditionnelles de garanties, permettent aux PME de faire levier sur des ressources non monétaires (par exemple les stocks) pour obtenir du crédit.

Les politiques locales et nationales font parfois obstacle aux programmes de promotion des liens d'affaires. Les régimes de propriété, procédures et frais d'enregistrement des entreprises, structures d'imposition et obligations réglementaires se traduisent parfois par des coûts disproportionnés pour les PME et limitent leur croissance et leur capacité à forger des partenariats avec les grandes entreprises. Ces facteurs peuvent aussi inciter les PME à rester dans le sec-

teur informel, ce qui complique ou empêche la contractualisation. **Faire évoluer l'environnement politique public dans un sens favorable** est donc un autre enjeu pour les grandes entreprises. La création de plateformes pour s'engager collectivement dans le dialogue sur les politiques publiques et le renforcement des capacités du secteur public sont deux types d'action possibles.

► La formation de plateformes collectives ou de réseaux tels que National Business Initiative en Afrique du Sud, le Zambia Business Forum en Zambie ou l'initiative Business Action for Africa permettent aux entreprises d'unir leurs voix sur les questions de politiques publiques et d'établir des relations plus étroites avec les gouvernements sur ces sujets.

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Les enjeux et approches que l'on vient de décrire montrent que l'action collaborative joue un grand rôle. Dans les exemples ci-dessus, les grandes entreprises ont collaboré entre elles et avec d'autres acteurs dans deux buts principaux : d'abord, pour réduire les coûts d'exploitation et risques de leurs programmes de liens d'affaires, et en second lieu, pour renforcer l'environnement externe servant leurs efforts. Souvent, une organisation intermédiaire – telle qu'une institution financière internationale, une ONG ou une société commerciale – joue un rôle clé en menant ou en facilitant la collaboration.

L'expérience laisse entrevoir pour l'avenir des possibilités de collaboration accrue, qui permettraient peut-être de passer des projets et succès ponctuels à une réplication à plus grande échelle des actions de développement des liens d'affaires. Les efforts pourraient porter sur :

- le **partage de l'information**, notamment des évaluations et bases de données de fournisseurs ;
- le **partage d'outils « mobiles »** comme les modules de formation, les outils d'é-

tude d'impact et d'évaluation des besoins, etc. ;

- la **réalisation conjointe d'études d'impact et d'évaluations** des besoins, par exemple en partenariat avec des agences de développement ou ONG pour analyser le contexte socioculturel, économique et environnemental d'un marché donné ;
- l'**étude des complémentarités entre les liens d'affaires de différentes entreprises** ;
- l'**investissement dans des mécanismes de financement conjoints** impliquant si possible le secteur bancaire commercial ;
- l'**action collective auprès des gouvernements** pour encourager les politiques publiques favorables ;
- l'**appui conjoint au développement d'intermédiaires efficaces**. ■

Pour en savoir plus

- Retrouvez en annexe du document original les 21 fiches expériences décrivant des programmes existants de promotion des liens d'affaires dans le monde.

Faciliter l'intégration des producteurs pauvres à la filière du bambou : l'exemple du Vietnam

Facilitating market integration of the upland poor into bamboo value chains : upgrading strategies for local producer groups, Briefing n° 15, ADB/M4P, 2006.

À l'heure où le marché du plancher en bambou est florissant, l'expansion des filières mondiales du bambou représente une opportunité très prometteuse pour les communautés de producteurs locaux. Cependant celle-ci ne va pas sans difficultés. Le projet d'assistance technique régional « Making Markets Work Better for the Poor » de la Banque asiatique de développement, présent au Vietnam, au Laos et au Cambodge, a mené une étude sur l'intégration de producteurs pauvres à la filière du bambou qui met en évidence certains leviers d'intervention.

LES RISQUES DE LA SPÉCIALISATION

Dans la province de Thanh Hoa au Vietnam, le développement de la filière bambou est une chance pour le développement économique, mais elle pose des défis aux petits acteurs émergents du marché. Les petits transformateurs ne sont pas prêts à entrer sur les segments de marché plus spécialisés du fait de leur échelle réduite, de l'actuelle volatilité des prix et du besoin d'équipement de transformation spécifique. Or l'étude montre que les stratégies de valorisation de la filière poussent à la spécialisation des producteurs de bambou.

La diversification de la production peut aider les petits producteurs à surmonter les obstacles de la spécificité des actifs et de la volatilité du marché. La pré-transformation de plusieurs produits du bambou optimise les revenus en réduisant le taux de déchet et en rationalisant l'utilisation des chaumes. Dans le même temps, la diversification des produits limite la dépendance envers les acheteurs. Les produits obtenus à partir de différentes qualités de bambou et différentes parties du chaume peuvent donner accès à différents marchés, diminuant ainsi l'impact négatif de la volatilité de la de-

mande et des prix spécifique à chaque ligne de produit.

L'étude de marché a identifié quelques options valables pour la diversification, qui peuvent être combinées pour compenser les effets potentiellement négatifs de la spécialisation. Étant donné le niveau actuel des prix et de la demande, les options offrant les opportunités les plus rentables aux pauvres sont les suivantes : pré-transformation des baguettes, pré-transformation des planchettes pour les parquets en bambou et pré-transformation des copeaux utilisés pour la pâte à papier.

Tandis que la demande globale de ces produits croît rapidement, le niveau d'investissement en capital requis pour mettre en place les entreprises de pré-transformation devrait être accessible pour les producteurs pauvres de bambou. Il faut cependant souligner que les prix sont très dynamiques dans les filières du bambou, et on ne peut garantir en aucune manière que les options proposées s'avèreront rentables à l'avenir.

La diversification et la productivité doivent également être promues par le développement de produits, de services et de technologies s'adressant aux petits transformateurs. Les services susceptibles d'avoir un effet direct sur la productivité à un coût relativement faible doivent être les premiers explorés : contrôle qualité,

Source : http://www.markets4poor.org/m4p/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=3&Itemid=74&lang=en

recherche et développement, et services financiers pour l'acquisition des équipements de transformation.

INTÉGRATION VERTICALE DES PRODUCTEURS DE BAMBOU DANS LA FILIÈRE

Favoriser l'intégration par le développement de liens d'affaires entre acteurs de la filière peut être le moyen le plus efficace d'accroître la productivité et de réduire la pauvreté. La planification de production conjointe à long terme, l'offre de services par les acheteurs aux producteurs et la promotion de bonnes structures de gestion au sein de la filière font partie des interventions immédiates qui pourraient être explorées.

La prestation de services d'intrants et la diffusion de technologies appropriées existent déjà au sein de la filière. Cependant, d'après nos observations, ces marchés pourraient bénéficier d'améliorations. À l'exception notable des services financiers et de transport, les marchés servant les petites entreprises de pré-transformation demeurent relativement peu développés.

L'étude montre que le secteur public et les associations professionnelles sont toujours les principaux prestataires de services et d'intrants pour les transformateurs dans les zones étudiées. La prestation de ces services est subventionnée et entraîne des effets négatifs pour la compétitivité sur le marché de prestation de services. Certains obstacles ont été identifiés qui entravent le développement de ces marchés : distorsions des marchés d'intrants, manque de connaissance parmi les utilisateurs potentiels d'intrants de l'existence de services, manque de compréhension de la part des clients potentiels des procédures concernant la demande de crédit. En outre, les coûts cachés de l'utilisation des transports et la corruption ont un impact très négatif sur ce type de service.

De manière plus générale, des contraintes ont été identifiées à la fois en termes d'offre et en termes de demande d'intrants essentiels. Du côté de l'offre, l'intervention des agences gouvernementales et des as-

sociations professionnelles qui fournissent ces intrants conduit à une distorsion du marché. L'absence de prestataires alternatifs et le mode centralisé de conception des services empêchent toute compétitivité. En outre, certains prestataires se plaignent du fait que le réseau de distribution est inexistant dans les zones reculées, ce qui réduit la couverture de leurs services.

ACTION COLLECTIVE

L'action collective pourrait aider les petits producteurs à réaliser des économies d'échelle et promouvoir leur intégration dans la filière. Cependant, l'action collective ne peut apporter de bénéfices aux participants pauvres de la filière bambou que si elle conduit à un accès élargi à de nouvelles opportunités de revenus tout en offrant des mécanismes effectifs de partage des risques incluant les pauvres. Les résultats de cette étude indiquent que des modèles améliorés d'action collective pourraient être explorés.

Les formes d'action collective visant à intégrer les pauvres de manière avantageuse dans la filière bambou doivent inclure à la fois les négociants et les petits producteurs. Les modèles d'action collective mis en œuvre jusqu'ici (coopératives de producteurs et groupements de commerçants) ont ciblé les deux groupes séparément. Les modèles n'ont donc pas encouragé la véritable coopération des acteurs de la filière bambou au niveau local. D'une part, les coopératives de producteurs ont plutôt essayé d'agir en tant que concurrents du système marchand local qu'en tant que partenaires de stratégies communes de valorisation au niveau local. D'autre part, les groupes des commerçants semblent suivre une logique strictement lucrative qui, étant donné le niveau croissant de la concurrence au niveau de la pré-transformation, se traduit plutôt par une pression à la baisse du coût du travail et des prix d'achat du bambou.

La séparation des commerçants et des producteurs ne permet pas de valoriser les complémentarités fortes existantes entre les deux groupes qui pourraient constituer la base de véritables formes

de coopération. D'ailleurs, producteurs et commerçants sont liés par des rapports de confiance profonds qui pourraient être formalisés et valorisés afin de réaliser une intégration bénéfique de la filière.

Élaborer un système efficace de coopération entre commerçants et producteurs pourrait permettre de :

- Libérer le peu de capitaux immobilisés dans le système de crédit informel qui pourraient être employés de manière plus rentable pour lancer des activités de pré-transformation au niveau local.
- Libérer le capital social compris dans les liens de confiance entre négociants et producteurs pour permettre l'élaboration de systèmes efficaces de partage des risques et de contrôle qualité fondés sur de faibles coûts de transaction.
- Mettre en commun les rares ressources locales pour permettre aux commerçants de faire profiter de leurs compétences et de leur réseau de contacts pour la vente et aux groupes de producteurs (coopératives et petits groupes plus informels) d'offrir un approvisionnement fiable et bien coordonné en bambou. Cette mise en commun des ressources fournirait également un meilleur niveau d'appui politique pour les petites entreprises émergentes de pré-transformation, puisque les gouvernements locaux perçoivent ces groupes comme un modèle de développement privilégié.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Cette étude conclut que, pour catalyser les processus favorables aux pauvres, les décideurs politiques et bailleurs de fonds doivent agir sur huit facteurs, ou leviers, qui relèvent de deux domaines généraux :

1. les facteurs influant sur les dynamiques et marchés du secteur du bambou ;
2. les facteurs opérationnels influant sur les grappes de petits transformateurs de bambou.

Les solutions suggérées ciblent l'identification de mécanismes orientés marché ayant une base locale et pouvant assurer

leur pérennité en générant un système d'incitations partagées par les différents groupes d'acteurs (producteurs, négociants locaux et pré-transformateurs). Les interventions proposées doivent impliquer au mieux les acteurs du secteur privé dans le contexte plus large de la filière. Les décideurs, bailleurs de fonds et opérateurs doivent jouer un rôle d'appui externe en créant un environnement favorable pour les groupes de petits producteurs.

Facteurs influant sur les dynamiques et marchés du secteur du bambou

D'après les résultats de l'étude, les décideurs devraient intervenir pour promouvoir les objectifs suivants :

► Accroître les investissements étrangers et les exportations.

Les décideurs et bailleurs doivent continuer à promouvoir l'investissement étranger dans le secteur du bambou pour favoriser le contact des organisations et entreprises vietnamiennes avec les meilleures pratiques commerciales internationales. Le Vietnam est un fournisseur de bambou compétitif sur le marché mondial. Le prix du bambou est de moitié inférieur à celui provenant de Chine. Les exportations de bambou sur les marchés internationaux augmentent la pression en faveur de l'amélioration de la productivité et se traduisent par de nouvelles opportunités de marché pour les entreprises locales.

► Promouvoir un environnement favorable à l'entrée des petits acteurs.

Les décideurs et planificateurs locaux devraient agir sur l'environnement des affaires de manière à accroître les opportunités des entreprises de transformation de petite taille. Ainsi, ils augmenteraient les incitations à transformer le bambou brut au plus près de la source, ce qui permettrait des gains d'efficacité pour le système de production dans son ensemble. Les décideurs devraient favoriser la mise en place de mécanismes assurant la diffusion des informations liées aux débouchés et aux rendements économiques des différentes options de pré-transformation.

► Encourager les accords formels entre acteurs du marché.

Le renforcement des liens verticaux entre les producteurs et les autres acteurs de

la filière par le biais d'accords commerciaux formels est particulièrement important pour le développement de débouchés spécialisés et rentables tels que les produits de parquets contrecollés en bambou. Dans le cas des débouchés spécialisés, le risque de spécificité des actifs combiné à la forte variabilité des bénéfices entrave la productivité. Les leviers d'intervention potentiels comprennent la promotion de l'adoption de technologies appropriées, l'augmentation du taux d'utilisation des matériaux bruts et d'autres intrants de transformation et la promotion de l'adoption de mécanismes de gestion qualité partagés.

► Développer les marchés qui servent les entreprises de transformation.

Il manque toujours dans la filière locale du bambou des produits et services adaptés aux petits transformateurs. Les décideurs et planificateurs locaux doivent jouer un rôle de facilitateurs pour catalyser le développement des marchés de biens et services s'adressant à ce public. Ils pourraient en particulier créer les conditions favorisant la diffusion de contrats de microcrédit-bail entre transformateurs et acheteurs pour financer l'amélioration des lignes de produits spécifiques.

Facteurs opérationnels influant sur les grappes de petits transformateurs de bambou

► Améliorer les processus de production.

Les petits transformateurs doivent adopter les technologies de transformation appropriées et utiliser des intrants productifs. Les bailleurs de fonds et opérateurs peuvent stimuler la demande d'intrants productifs, tels que des produits chimiques, par la communication, la formation technique et la promotion. L'objectif est d'accroître la productivité des petits transformateurs.

► Diversifier les lignes de produit.

Les futures interventions doivent concevoir des mécanismes d'appui à la diversification des lignes de produit et accroître le taux d'efficacité d'utilisation du matériau brut au sein des petits transformateurs. Les décideurs politiques pourraient créer des plates-formes pour la prestation d'assistance technique aux

groupes de producteurs qui souhaitent mettre en œuvre des méthodes de transformation améliorées et adopter de nouvelles lignes de produits.

► Intégrer les producteurs à la filière par le biais de modèles améliorés d'action collective.

Les décideurs nationaux et locaux doivent créer des institutions qui facilitent l'intégration de la filière. Cela peut passer par la mise en place d'un environnement politique qui encourage les synergies entre négociants et coopératives par le biais de l'actionnariat dans des entreprises de pré-transformation gérées conjointement. L'existence d'institutions nationales et locales pourrait améliorer l'intervention des producteurs de bambou au stade de pré-transformation, faciliter l'entrée des négociants dans le conseil d'administration des sociétés de pré-transformation, ou l'établissement d'accords commerciaux avec des entreprises privées pour mettre en œuvre des systèmes de contrôle qualité ex-ante. Dans le même temps, des synergies sont nécessaires entre les organisations de producteurs et les autorités locales (ou autres acteurs) pour gérer les risques de covariance.

► Développer les marchés réactifs aux organisations et entreprises.

Enfin, les futures interventions doivent promouvoir l'établissement de structures organisationnelles au sein des transformateurs, qui intègrent les producteurs, soient réactives aux conditions du marché et en position de rendre des comptes aux producteurs. Cela pourrait passer par l'amélioration des fonctions organisationnelles, des tâches et de la gouvernance des groupes de pré-transformation. Cela impliquerait de mettre en place des mécanismes de prise de décision et de représentation, comprenant les actionnaires paysans, de nommer un personnel dirigeant capable de participer aux systèmes de marché complexes et d'assurer la prestation de services, comme l'assurance et le crédit, aux paysans. La responsabilité des dirigeants devant les actionnaires paysans est un impératif. En outre, les bailleurs et opérateurs doivent encourager la formalisation de mécanismes spécifiques de gestion du risque (fonds d'assurance internes) et la réduction du risque de covariance par la diversification et l'intervention d'acteurs externes (microassurance par exemple).

La filière artisanale du textile au Sénégal : analyse et cadre stratégique de développement

Artisanal textiles value chain analysis, Senegal - Strategic framework for subsector growth initiatives, USAID, 2006.

L'artisanat du textile occupe une place très importante dans la vie quotidienne au Sénégal et a joué un grand rôle dans l'histoire culturelle et économique du pays. Dans le passé, le secteur du textile sénégalais était très actif, aussi bien dans la transformation de la matière première et dans la filature que dans la confection de vêtements. Aujourd'hui, on estime que la moitié des artisans du pays sont associés à la production de textile. Pourtant, du fait de la concurrence mondiale et de la restructuration de l'économie nationale, les acteurs de la filière peinent à se développer. Identifié comme un secteur de croissance potentiel, le textile artisanal fait l'objet de plusieurs initiatives de revitalisation. En août 2006, l'organisation Aid to Artisans a réalisé une analyse du secteur et formulé des recommandations pour l'USAID.

LES ACTEURS

Le secteur du textile artisanal au Sénégal se caractérise par un degré important de travail manuel et par une créativité qui transparaît dans le produit final. Le tableau qui suit (cf. page suivante) propose un panorama des acteurs de la filière et de leurs principales caractéristiques.

À ces acteurs de la filière s'ajoutent des acteurs institutionnels (hors filière), notamment les pouvoirs publics, les associations, coopératives ou ONG et les institutions internationales et bailleurs.

APERÇU DES POINTS FORTS ET FAIBLESSES DE LA FILIÈRE

Le secteur du textile artisanal du Sénégal possède un certain nombre de points forts et de capacités prometteuses. La filière, fortement intégrée, compte des entrepreneurs motivés et des créateurs innovants, notamment des femmes très

actives. Elle jouit d'une main-d'œuvre qualifiée et de ressources humaines formées. La riche tradition du textile artisanal est source de distinction pour le secteur et attire des partenaires institutionnels et commerciaux qui représentent une diversité d'intérêts, de la croissance économique à la défense de la culture en passant par le développement communautaire. Le secteur est fortement lié à l'industrie nationale du coton.

En dépit de ces points forts, le secteur est fortement ralenti par des contraintes importantes, notamment par un environnement peu favorable et une faible diversité d'approvisionnement. Beaucoup d'acteurs de la filière agissent de manière isolée sans être en mesure d'exploiter les avantages de la représentation collective ou de la coopération entre acteurs. Les efforts visant à soutenir le secteur manquent de coordination. Cela s'explique en partie par un sens de la concurrence fortement présent chez les acteurs du secteur, un contrôle qualité peu cohérent d'une entreprise à l'autre et une crainte d'agir en violation des droits de propriété intellectuelle. Si quelques boutiques de créateurs offrent une solide représentation du secteur, le

Panorama des acteurs de la filière artisanale du textile au Sénégal

FOURNISSEURS D'INTRANTS*Petits producteurs de coton*

Les intrants agricoles sont essentiels dans le secteur textile sénégalais. Les efforts de mobilisation collective sont récents. Le coton produit est de bonne qualité mais la production est limitée et le marché est dominé par un acheteur/revendeur.

Industriels du coton/ intrants agricoles

La Sodefitex (filiale d'une société française) est la seule entreprise d'égrenage du coton au Sénégal. Partenaire actif, elle collabore avec les agences internationales, appuie la diversification des cultures, offre des services aux fournisseurs. Mais la chute du prix du coton occasionne de fortes pertes, la société étant contrainte de vendre au prix du marché international.

Petits transformateurs égrenage/filature coton

Les petits transformateurs traditionnels sont très peu nombreux (demande en baisse). Ils offrent une souplesse intéressante pour le traitement de petits volumes de coton biologique, mais l'intensité de main-d'œuvre tend à entraîner des prix non compétitifs pour les produits finis.

Filature industrielle

La Cotonnière du Cap-Vert est la seule filature de coton industrielle encore en fonctionnement. Elle achète le coton à la Sodefitex et le transforme en différentes variétés de fils. Bon sens du marché et réactivité aux besoins des clients. Mais activité très coûteuse en concurrence directe avec les importations asiatiques.

Importateurs/revendeurs

Fournissent une part essentielle des intrants aux artisans : teintures, tissus, fil, outils et équipements, mercerie, etc. Expérience, réputation établie, mais prix en forte baisse et concurrence des importations asiatiques.

PRODUCTEURS ET TRANSFORMATEURS (ajout de valeur)

Composée d'une large gamme d'acteurs et d'activité, cette partie de la filière comprend les processus d'ajout de valeur ou de transformation des textiles (produits finis et non finis). Certains acteurs intègrent des fonctions multiples (créateurs de mode combinant tissage, impression et création de modèles pour le prêt-à-porter par ex.).

TISSERANDS

Forte capacité de production bien que le nombre de tisserands soit en baisse. Beaucoup relèvent du secteur informel. Bénéficient de la valeur culturelle nationale du tissage. Mais choix de fils limité au Sénégal (matière, couleurs, texture, etc.) et la plupart des produits conçus pour le marché local non conformes aux normes de qualité et tendances internationales. Manque de coordination et de contrôle qualité.

TRAITEMENT DU TEXTILE

Micro et petites entreprises pratiquant la teinture, impression, broderie de tissus, essentiellement importés, pour la revente à des tailleurs notamment. Beaucoup sont informelles. Reposent fortement sur les intrants importés, donc vulnérables aux fluctuations du marché et relations avec les importateurs.

COUTURE/ CONFECTION

Les créateurs de mode, tailleurs et couturières produisent à la fois du prêt-à-porter et des vêtements sur mesure vendus dans de petites boutiques autour de Dakar. Tailleurs et stylistes sénégalais sont réputés en Afrique de l'Ouest. Mais les vêtements produits localement sont de moins en moins compétitifs face aux biens importés.

CRÉATEURS-ENTREPRENEURS

Les créateurs travaillant dans la haute couture, la décoration intérieure et les accessoires de mode gèrent pour la plupart leurs propres boutiques et ateliers intégrant le tissage et autres processus de transformation. Très impliqués dans la promotion de la création sénégalaise, ces créateurs sont surtout des femmes. Les établissements de crédit sont assez réticents à l'octroi de prêts dans ce secteur et en dépit du succès local, les créateurs ont du mal à se maintenir sur les marchés d'export.

ACTEURS DE LA DISTRIBUTION*Grossistes/détaillants*

Le Sénégal compte plusieurs boutiques sophistiquées de produits tissés à la main, des marchés de l'artisanat, des marchés touristiques et informels et plusieurs foires saisonnières locales. Cependant, les détaillants du textile sont assez dispersés et il n'est pas facile aux visiteurs de savoir où trouver ce qu'ils cherchent. Peu de détaillants ont une stratégie marketing pour attirer les clients.

Exportateurs

De nombreux producteurs exportent les produits à valeur ajoutée directement aux clients internationaux. Quelques exportateurs indépendants ont développé leur propre clientèle internationale et d'autres agissent pour le compte d'importateurs étrangers, offrant des services intégrés à la filière. Les procédures légales d'exportation sont plutôt favorables au Sénégal. Mais les options en matière d'emballage et de labellisation sont limitées et souvent de mauvaise qualité.

Agents/transporteurs

Les transitaires jouent un rôle essentiel dans l'exportation (procédures administratives, douanes, etc.). Beaucoup de producteurs exportateurs se plaignent cependant de l'opacité et de la complexité de la logistique de ces acteurs.

Filature industrielle

Les importateurs de produits textiles artisanaux du Sénégal ont cherché à aplanir la chaîne de distribution en mettant des articles directement à la vente de détail. Les importateurs fournissent souvent des services intégrés aux créateurs et producteurs (développement de produits, informations sur le marché, etc.).

marché local a besoin de l'apport de nouveaux produits. Les textiles artisanaux font en outre face à une concurrence sévère au plan international, notamment par rapport aux fournisseurs asiatiques de textile.

OPPORTUNITÉS DE MARCHÉ

Des opportunités de marché peuvent pourtant être identifiées, qui exploitent les avantages concurrentiels de la filière et répondent aux besoins de celle-ci. Les tendances de la mode et de la décoration intérieure sont de plus en plus tournées vers les motifs et modèles africains et les textiles artisanaux sénégalais pourraient s'aligner sur l'actuelle demande du marché.

Le marché local

Les artisans sénégalais du textile sont en bonne position pour bénéficier d'un solide marché local. Dakar est un point central pour les institutions de développement internationales qui opèrent en Afrique de l'Ouest et compte beaucoup d'expatriés. Par ailleurs, le tourisme se développe et la classe moyenne montante au Sénégal se tournera probablement aussi vers les objets artisanaux et articles de décoration intérieure.

Le marché régional

Les marchés régionaux offrent aussi des opportunités intéressantes du fait des accords commerciaux, des réseaux de transport et de la relative facilité à identifier les goûts culturels. Plusieurs marchés peuvent être ciblés : les importateurs de matière première et de fil, les boutiques et chaînes d'hôtel, les foires commerciales régionales et les créateurs régionaux.

Les marchés d'exportation

Les points forts de la filière du textile artisanal, notamment l'existence de ressources locales, la facture artisanale et une base de créateurs qualifiés familiers des préférences du marché européen le situent en bonne place pour l'exportation. Une niche particulièrement porteuse

est celle du coton bio. D'autres marchés sont intéressants, particulièrement aux États-Unis : celui du tricot et de la broderie de loisir très demandeurs de nouveaux fils, et le marché de l'art, notamment pour les tapisseries traditionnelles.

Le coton biologique

Le coton labellisé « bio » ou « commerce équitable » représente une opportunité de valeur ajoutée unique que le secteur du textile sénégalais est en mesure d'exploiter. Les ventes globales de produits en coton bio sont passées de 145 millions en 2001 à 583 millions de dollars en 2005, soit un taux de croissance annuel de 35 %.

STRATÉGIES D'INTERVENTION : PROPOSITIONS

Le potentiel du secteur du textile artisanal sénégalais réside, pour la plus grande part, dans la spécificité de ses étoffes tissées à la main. La solution ne consiste pas à moderniser le secteur pour le rendre plus concurrentiel vis-à-vis des produits asiatiques, mais bien plutôt à mettre en évidence la valeur et la qualité des textiles sénégalais. Un recentrage sur les produits à valeur ajoutée, créés à partir d'une matière première locale et transformée grâce aux compétences locales, aiderait à capter un marché de taille appropriée, tout en maintenant la valeur historique et la crédibilité sur le marché local. Le marché des produits écologiques est un objectif clé dans plusieurs domaines, en décoration intérieure, souvenirs et accessoires de mode.

Aid To Artisans propose un ensemble d'activités autour de six axes : renforcement des capacités et assistance technique, orientation marché et compétences en gestion, développement de produits, accès au marché, partenariats public-privé et environnement légal.

Renforcement des capacités et assistance technique

L'une des contraintes les plus importantes dans la filière, en particulier pour les débouchés sur les marchés de la mode

et de la décoration qui pourraient faire appel aux produits du Sénégal, est la faible variété et la qualité variable du fil de tissage. De même, la palette des couleurs disponible est limitée et les conditions de passage en douane quasiment prohibitives pour le secteur artisanal. D'autres pistes sont intéressantes à creuser, notamment le coton biologique, la fibre de baobab, les teintures naturelles, la formation à de nouvelles techniques de tissage et de finition, et l'instauration de normes de qualité.

Orientation marché et compétences de gestion

ATA propose un ensemble d'interventions en renforcement des capacités pour préparer les entreprises à un certain nombre de marchés cible. Ces activités de formation peuvent être intégrées à des exercices de développement de produits et aux interactions avec les acheteurs, mais doivent porter sur les thèmes suivants : développement de lignes de produits, calcul des coûts et tarification, tendances du marché, service clientèle, gestion de la production, comptabilité et contrôle des stocks. D'autres domaines d'action visant à accroître la visibilité du secteur sont le marketing, la stratégie de marque et la promotion. Le développement des services d'export est un autre levier d'action car peu d'exportateurs indépendants fournissent des services aux entreprises de textile artisanal. Par ailleurs, ATA recommande d'accroître la coordination du secteur, via la création de supports tels que répertoire des acteurs, guide des boutiques, etc. et le renforcement des associations.

Développement de produits

Sur la base des compétences locales, des collections existantes et des matériaux disponibles, ATA propose que les activités de développement de produits soient mises en œuvre en fonction de niches de marché identifiées et d'acheteurs cible spécifiques. Par ailleurs, l'histoire riche du Sénégal en matière d'artisanat textile est une ressource précieuse pour les créateurs, pourtant les recherches et ressources sur le design traditionnel sont difficiles à localiser. En exploitant, par exemple, les collections

présentes dans les musées du textile, il pourrait être intéressant de constituer un référentiel des motifs et modèles locaux et régionaux, susceptible de nourrir l'inspiration des professionnels. Ce projet pourrait également intégrer une formation à la recherche créative *via* la technologie Internet.

Accès au marché

ATA recommande de s'associer aux foires et événements annuels existants pour accroître la promotion et professionnaliser l'exposition des créations. Il souligne aussi l'importance de partenariats au niveau de la distribution (boutiques), et des liens d'affaires d'une manière générale (cadeaux d'entreprise, décor d'hôtels, etc.).

Partenariats public-privé

L'artisanat du textile pourrait fortement bénéficier de la collaboration entre les entités publiques et le secteur privé, notamment en matière de ressources énergétiques, d'infrastructure et de certification (coton biologique ou teintures naturelles par exemple). Ces partenariats peuvent aussi contribuer à améliorer les opportunités sur le marché local, *via* l'appui à la professionnalisation des salons commerciaux en collaboration avec des sociétés spécialisées dans la gestion événementielle par exemple.

Environnement légal

ATA propose d'améliorer l'environnement légal par le biais de réformes dans les domaines suivants :

- **législation du travail** : des modifications de la réglementation pourraient permettre davantage de flexibilité pendant la phase de démarrage d'une entreprise et encourager les entreprises à recruter des salariés à long terme ;
- **progressivité des obligations imposées aux entreprises** : des exonérations d'impôt et autres mesures similaires aideraient les entreprises à réduire leurs coûts de fonctionnement initiaux ;
- **réduction des tarifs douaniers à l'importation** : l'abaissement des taxes d'importation des intrants nécessaires au secteur du textile artisanal (matériaux d'emballage, fils innovants, etc.) contribuerait à l'amélioration de la qualité des produits finis et de la compétitivité du secteur.

MESURES CLÉS À COURT TERME

ATA propose à l'USAID de mettre en œuvre dans le cadre du projet SAGIC les premières interventions suivantes :

- **Approvisionnement en intrants – améliorer la variété et la qualité** : ATA propose que des activités initiales soient centrées sur la collaboration avec des transformateurs/fournisseurs d'intrants pour augmenter l'offre de matières premières de qualité, à la fois pour le marché domestique et la vente sur les marchés internationaux

de loisirs créatifs. Cela implique entre autres de poursuivre le développement dans les domaines suivants : fil filé à la main, texturé, biologique et issu de nouvelles matières, teintures et couleurs garanties grand teint, traditionnelles et en accord avec la mode.

- **Développement de produits et formation intégrée** : des activités d'appui à la conception de produits et de collections pourraient tirer parti des nouvelles sources d'approvisionnement en intrants pour cibler les marchés d'exportation et fournir un point de référence pour les contacts initiaux avec les acheteurs. De nouvelles lignes de produits peuvent également mettre en valeur la diversification de la production et les nouvelles offres à la clientèle locale.
- **Formation aux techniques de marché** : un renforcement des capacités initial dans le domaine commercial est essentiel et il peut être appliqué de façon immédiate sur le marché local (foires, salons). Des formations aux techniques des relations clientèle, au marketing, à l'étude de marché et de tendances, à la présentation des produits, au calcul des coûts et à la tarification bénéficieraient à un grand nombre d'entreprises.
- **Stimulation du marché local** : une première intervention pourrait cibler les événements promotionnels et commerciaux avant la saison des vacances, en collaboration avec les institutions partenaires ou organisateurs d'événements, de façon à s'appuyer sur les réseaux existants. ■

Évaluer l'impact

de la nouvelle génération de programmes de développement du secteur privé

Assessing the impact of new generation private sector development programs, Impact Assessment Primer Series Publication n°1, USAID/AMAP, décembre 2006

Si l'investissement des bailleurs dans la nouvelle génération de programmes de développement du secteur privé est croissant, les preuves permettant de montrer qu'ils atteignent leurs objectifs sont rares. Les interventions actuelles de bailleurs conçues pour améliorer la performance du secteur privé sont-elles efficaces ? Conduisent-elles à l'amélioration de la compétitivité, favorisent-elles la participation des MPE à des filières plus prometteuses ? Quelles sont les difficultés particulières de l'application des procédures standards d'étude d'impact aux nouveaux programmes de développement du secteur privé ? La série de notes « Impact Assessment Primer Series » entend fournir aux bailleurs de fonds, décideurs et opérateurs un appui méthodologique concret sur la façon de mener des études d'impact crédibles de ces programmes.

L'initiative « PSD Impact Assessment » de l'USAID

À travers le projet AMAP d'appui au secteur des micro-entreprises de l'USAID, l'Initiative sur l'étude d'impact des projets de développement du secteur privé a été conçue pour promouvoir l'évaluation de l'impact de la nouvelle génération de programmes de développement du secteur privé.

La série de notes « Impact Assessment Primer Series » sert l'un des objectifs de cette initiative, à savoir fournir aux bailleurs de fonds, décideurs et opérateurs un appui méthodologique concret sur la façon de mener des études d'impact crédibles de ces programmes.

Ces documents concis traiteront d'un certain nombre de questions de planification, méthodologie, logistique, budget et autres que soulèvent les études d'impact des programmes de développement du secteur privé.

Trois notes sont déjà disponibles. Outre la première, une deuxième sur les questions méthodologiques de l'étude d'impact et une troisième sur la collecte des données d'impact sont accessibles en ligne.

Qu'entend-on par nouvelle génération de programmes de développement du secteur privé ?

Le postulat fondamental sur lequel reposent ces programmes est que le secteur privé est le moteur de la croissance économique et que la croissance économique est à son tour essentielle pour réduire la pauvreté dans les pays en développement et en transition. Selon ce postulat, les pauvres bénéficient de la croissance économique en tant que paysans et entrepreneurs, en tant que travailleurs salariés, en tant que consommateurs et en tant que bénéficiaires de transferts sociaux.

La nouvelle génération de programmes de développement du secteur privé cherche souvent à améliorer le climat des affaires ou à renforcer l'offre des industries et des entreprises en réponse à la demande. L'accent est porté sur les liens entre entreprises, l'environnement des affaires, la facilitation du marché. De nombreux programmes s'efforcent de développer des filières données et de promouvoir la participation des micro et petites entreprises dans ces filières. D'autres interviennent spécifiquement sur les obstacles jugés les plus importants pour le

développement du secteur privé (accès au financement ou formation managériale des petites entreprises par exemple). D'autres encore se concentrent sur le renforcement des organisations d'entreprises. Les nouveaux programmes de développement du secteur privé combinent souvent plusieurs types d'intervention.

Parmi les impacts recherchés par ces programmes figurent l'accélération de la croissance économique, l'amélioration du climat des affaires, l'amélioration des performances des entreprises, le renforcement de la compétitivité de certaines filières et grappes d'entreprises, le renforcement des marchés d'appui, la création d'emploi et la réduction du taux et du seuil de pauvreté. Ces interventions mettent l'accent sur la pérennité des améliorations en privilégiant les marchés et les agents du secteur privé et en éliminant progressivement les subventions accordées aux entreprises participantes.

Si l'investissement des bailleurs dans cette nouvelle génération de programmes est croissant, les preuves permettant de montrer qu'ils atteignent leurs objectifs sont rares. Les interventions actuelles de bailleurs conçues pour améliorer la performance du secteur privé sont-elles efficaces ? Contribuent-elles à augmenter la demande en main-d'œuvre et à améliorer les salaires ? Conduisent-elles à l'amélioration de la compétitivité, favorisent-elles la participation des MPE à des filières plus prometteuses ?

Qu'est-ce qu'une étude d'impact ?

Une étude d'impact est une forme d'analyse capable de déterminer, avec une marge d'erreur raisonnable, (1) les impacts d'un programme de développement du secteur privé, effets attendus et indésirables le cas échéant, (2) l'ampleur des impacts et (3) les facteurs causaux qui sous-tendent ces impacts. Au-delà de l'étude d'impact, l'analyse coût-avantages ou coût-efficacité est souhaitable pour déterminer si l'impact mesuré justifie le coût de l'intervention.

La difficulté principale de l'étude d'impact tient à établir le lien de cause à effet (attribution). Cela nécessite de la part de l'analyste d'aller au-delà des autres formes d'évaluation (comme l'évaluation des performances) pour déterminer non

seulement si les résultats attendus se sont produits, mais également si ceux-ci se sont produits *du fait de la mise en œuvre du programme*. Cela nécessite de déterminer ce qui se serait passé en l'absence de mise en œuvre du programme.

Pourquoi est-il nécessaire de mesurer l'impact des programmes de développement du secteur privé ?

Il devient de plus en plus nécessaire de mesurer la contribution de la nouvelle génération de programmes au développement du secteur privé et à la croissance économique, et, de-là, à la réduction de la pauvreté. L'USAID, comme les autres bailleurs, sont tenus de démontrer l'impact de leurs programmes, ne serait-ce que pour justifier la poursuite des financements. Les études d'impact sont déjà largement appliquées dans d'autres domaines du développement, mais encore à leurs débuts dans le champ du développement du secteur privé.

La mise en œuvre d'études d'impact fiables permettrait de construire une base de références sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Il ne s'agit pas d'évaluer l'impact de tous les programmes de développement du secteur privé, ce qui serait beaucoup trop coûteux. Pour être efficaces, les études d'impact doivent être ciblées de manière stratégique sur un petit nombre de gros programmes ou de programmes innovants qui ont le potentiel de faire avancer la recherche méthodologique pour améliorer la conception des programmes futurs.

Quelles sont les étapes de la mise en œuvre d'une étude d'impact ?

La réalisation de l'étude d'impact d'un programme de développement du secteur privé doit comporter les étapes suivantes :

- sélection du programme à évaluer ;
- analyse de la faisabilité de l'étude ;
- préparation d'un plan d'étude ;
- contractualisation du personnel de l'étude d'impact ;
- réalisation d'une étude initiale et analyse des résultats ;
- réalisation d'une seconde étude et analyse des résultats ;

- rapport et communication des résultats de l'étude.

Ces étapes sont décrites de manière plus approfondie dans les autres documents de la série.

Qu'est-ce qu'une étude d'impact crédible ?

Une étude d'impact fiable repose sur une étude longitudinale qui satisfait à un ensemble minimum de normes méthodologiques :

- les observations portent sur un groupe de participants (groupe expérimental) et sur un groupe correspondant de non-participants (groupe de contrôle) ;
- l'étude analyse la situation des deux groupes à un moment dans le temps où l'on peut raisonnablement estimer que les impacts se sont produits ;
- elle doit se fonder sur un modèle causal qui énonce des hypothèses claires liant les activités du programme à des impacts attendus ;
- elle doit être rigoureuse, c'est-à-dire que toutes les méthodologies suivies doivent être documentées et leurs faiblesses éventuelles identifiées ;
- elle doit utiliser des méthodes de collecte des données conformes aux bonnes pratiques ;
- elle doit utiliser des méthodes analytiques appropriées au type de données collectées ;
- si elle utilise une méthodologie quasi-expérimentale, elle doit comprendre des données initiales sur les deux groupes (expérimental et de contrôle) collectées avant la réalisation plausible de l'impact.

Deux types d'études d'impact satisfont potentiellement à ces normes minimum : les études expérimentales et quasi-expérimentales. La méthode expérimentale nécessite que les micro-entreprises destinées à participer ou à ne pas participer au programme soient sélectionnées au hasard dans une population satisfaisant aux critères de sélection. Celles qui ont été sélectionnées pour participer au programme forment le groupe expérimental et celles qui ont été sélectionnées pour ne pas participer forment le groupe de contrôle.

Les méthodologies quasi-expérimentales ont été développées pour tenir compte

de la réalité du terrain qui ne permet pas toujours, pour des raisons pratiques, éthiques ou de faisabilité, de sélectionner les micro-entreprises du groupe expérimental et du groupe de contrôle de manière aléatoire. Par rapport aux méthodes expérimentales, les méthodes quasi-expérimentales ne procèdent pas à des sélections aléatoires pour former les groupes de l'étude (expérimental et de contrôle) mais comparent des groupes qui existent déjà. Les membres du groupe expérimental sont sélectionnés via un échantillonnage aléatoire parmi les participants connus au programme, tandis que les membres du groupe de contrôle sont sélectionnés de la même façon parmi les non-participants au programme présentant des caractéristiques similaires à celles du groupe expérimental.

Outre l'approche expérimentale ou quasi-expérimentale, une bonne étude d'impact doit utiliser une combinaison de méthodes quantitatives (enquêtes et analyse de données secondaires) et qualitatives (entretiens, groupes de discussion, méthodes participatives). Les données qualitatives viennent compléter les données quantitatives en fournissant des éclairages sur les raisons des impacts mesurés de manière quantitative et peuvent aussi détecter des impacts qui n'ont pas été identifiés par l'étude quantitative.

Quels sont les défis méthodologiques d'une étude d'impact ?

Plusieurs difficultés apparaissent lors de l'application des procédures standards d'étude d'impact aux nouveaux programmes de développement du secteur privé. Parmi les plus importantes figurent :

- la sélection de groupes de contrôle valides ;
- l'évaluation de l'impact au niveau du secteur, de la filière, de la grappe d'entreprises ou du marché ;
- le contrôle des effets de débordement ;
- la gestion de l'attribution du panel.

Pour être valide, le **groupe de contrôle** doit être situé dans un environnement similaire à celui du groupe expérimental et doit posséder des caractéristiques personnelles semblables. Celles-ci peuvent être observables (âge, sexe, situa-

tion économique, expérience, etc.) ou non observables (esprit d'entreprise, aversion au risque, valeurs, etc.). Lorsque les deux groupes sont insuffisamment similaires, un biais de sélection peut apparaître. Ce biais conduit généralement à surestimer l'impact observé parce que les participants au programme présentent des avantages (en termes d'environnement ou de caractéristiques personnelles) susceptibles de conduire à de meilleures performances des variables d'impact, même en l'absence de participation au programme. Le biais de sélection existe toujours à un certain degré dans les études quasi-expérimentales. L'objectif est de le maintenir à un niveau le plus faible possible de façon à ce qu'il n'invalide pas les résultats de l'étude.

Évaluer l'**impact au niveau d'un secteur, d'une filière, d'une grappe d'entreprise ou d'un marché** pose des difficultés particulières. À ces niveaux, le principal problème tient à l'absence d'un groupe de contrôle plausible pour établir l'attribution. On peut comparer une filière à une autre dans le même pays ou à la même filière dans un autre pays mais il est évident que de nombreuses influences rendront les conclusions difficiles. À ces niveaux, il y a plus de chances d'évaluer l'impact par le biais des informations collectées auprès des participants et des experts à l'aide de méthodes qualitatives. Une fois établi un tableau cohérent de la structure des marchés concernés, il devient possible d'attribuer de manière plausible les changements observés dans le temps aux activités du programme.

Les programmes menés auprès des entreprises ou des ménages conduisent souvent à une diffusion de l'information par le biais de la formation, du conseil ou d'autres formes d'apprentissage. Dans ce cas, il n'est pas rare d'observer des **effets de débordement** dans la mesure où les participants communiquent les informations et pratiques à leurs amis, proches et voisins. Ces effets peuvent aussi être négatifs. Les effets de débordement rendent l'étude d'impact plus difficile car ils rendent plus floue la distinction entre participants et non-participants au programme. L'un des moyens de limiter ces effets consiste à localiser le site de contrôle à bonne distance du site expérimental, mais cela comporte le risque d'introduire des

différences (infrastructures, accès au marché, climat, etc.) favorisant le biais de sélection. Un autre moyen consiste à mener des entretiens, des discussions de groupe et autres méthodes qualitatives auprès de personnes susceptibles d'avoir connaissance de ces effets.

L'**attrition du panel** renvoie à un problème qui survient dans les études d'impact quasi-expérimentales au moment de recontacter les membres du groupe expérimental et du groupe de contrôle ayant servi à l'étude initiale pour les besoins de l'étude de suivi. La réduction du panel peut avoir plusieurs causes : déménagement, décès, maladie, refus de participer des anciens enquêtés, etc. Si elle est excessive, elle peut empêcher l'analyse des résultats. Pour pallier ce problème, il est recommandé de former des échantillons de grande taille au moment de l'étude initiale.

Quand doit être réalisée une étude d'impact et à quel coût ?

Idéalement, l'étude d'impact doit être intégrée dès le départ à la conception du programme. Dans le cas des études quasi-expérimentales, l'étude initiale doit être menée aussitôt que les participants au programme peuvent être identifiés, ou le plus tôt possible à partir de ce moment. L'essentiel est de déterminer la situation des participants avant que les activités du programme n'aient modifié celle-ci de manière significative et de la comparer à celle du groupe de contrôle. Au moins une étude de suivi doit être réalisée à un intervalle de deux ans ou plus. Si les effets de saisonnalité sont forts, l'étude de suivi doit être menée à la même période que l'étude initiale.

Une étude d'impact peut être menée à différents niveaux de sophistication et donc de coût. Une étude d'impact quasi-expérimentale crédible utilisant une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives peut coûter jusqu'à 100 000 dollars, et même au-delà. Une étude expérimentale peut coûter moins cher puisque l'étude initiale n'est pas nécessaire. Ce niveau de coût n'est certes pas justifié dans le cas de tous les programmes, mais il reste raisonnable s'agissant de gros programmes ou de programmes à fort potentiel de démonstration. ■

Collecter et exploiter les données d'impact

Collecting and using data for impact assessment, Impact Assessment Primer Series Publication n° 3, USAID/AMAP, décembre 2006

Comment collecter les données qui doivent servir à l'étude d'impact d'un projet ? En quoi la combinaison de différents types et sources de données dans l'analyse finale est-elle importante pour la précision de l'étude d'impact ? La série de notes « Impact Assessment Primer Series » vise à fournir aux bailleurs de fonds, décideurs et opérateurs, un appui méthodologique concret sur la façon de mener des études d'impact crédibles des nouveaux programmes de développement du secteur privé.

L'étape initiale du processus d'étude d'impact consiste à analyser la faisabilité de l'étude. Pour cela, un modèle causal est élaboré qui met en évidence les relations de cause à effet entre les interventions, les effets, les résultats et les impacts. Ce modèle est utilisé pour générer des hypothèses sur les résultats et impacts qui seront testés lors de l'étude. Les hypothèses sont définies par niveau d'analyse : (1) petites et micro-entreprises de production, (2) ménages de producteurs et (3) marchés des produits, dans le cas d'un projet d'appui aux petits producteurs par exemple. Chaque niveau inclut à son tour différents domaines d'impact, qui comptent eux-mêmes plusieurs variables d'impact.

SÉLECTIONNER LES VARIABLES D'IMPACT

À chaque niveau d'analyse, les variables relèvent habituellement de trois catégories distinctes. La première catégorie est celle des **variables d'impact**, qui mesurent les résultats et impacts inscrits dans les hypothèses. Lorsqu'une variable d'impact ne peut pas être mesurée directement, on a recours à des critères indicatifs. Dans cette catégorie figurent par exemple les bénéfices des entreprises ou les revenus des ménages. Les **variables médiatrices** forment la deuxième catégorie. Il s'agit de caractéristiques qui peuvent aider à expliquer les résultats obser-

vés et qui varient selon les enquêtés. Elles sont d'ordre démographique (âge, sexe, éducation, etc.) ou relèvent de l'activité du programme (nombre et type de services reçus) ou de perceptions subjectives (attitudes, niveau de connaissance, etc.). La troisième catégorie regroupe les **variables contextuelles**, qui aident également à expliquer les résultats observés mais sont partagées par tous les enquêtés (climat, infrastructures, environnement politique, etc.).

NIVEAUX ET TYPES DE DONNÉES

Les **méthodologies quantitatives** sont des méthodes fondées sur les chiffres et tout ce qui est mesurable. Elles donnent généralement lieu à des tabulations numériques et des comparaisons statistiques rendues possibles par des enquêtes et observations systématiques et l'analyse des relevés historiques. Les **méthodologies qualitatives** visent quant à elles à comprendre, consigner et évaluer le sens que certaines personnes donnent à leur situation particulière. L'accent porte sur la manière dont les participants (et non les chercheurs) interprètent leurs expériences et construisent la réalité. Elles donnent lieu à des entretiens semi-structurés, des discussions thématiques de groupe, des études de cas, etc. Les **données primaires** sont celles collectées par les chercheurs pour les besoins de l'é-

tude, tandis que les **données secondaires** sont des informations préexistantes consignées à d'autres fins et provenant de sources diverses telles que des publications commerciales, rapports gouvernementaux, études de marché, etc.

ÉTUDES LONGITUDINALES

L'étude longitudinale est la principale méthode quantitative utilisée pour générer des données primaires sur l'impact. Dans le cadre d'une étude quasi-expérimentale, l'étude longitudinale consiste en une enquête préliminaire et au moins une enquête de suivi auprès de participants au programme (groupe expérimental) et de non-participants (groupe de contrôle). L'enquête de suivi est menée après une période de temps suffisante pour que les impacts se soient produits, habituellement deux ans ou plus. Dans certaines situations, il est possible de remplacer l'étude longitudinale par une étude transversale conduite à un moment donné dans le temps auprès des deux groupes. Mais ce type d'étude est moins susceptible d'explicitement les impacts du programme.

Quel type de question ?

Le choix du type de questions à utiliser lors des enquêtes est fonction de plusieurs considérations :

- les questions doivent dans la mesure du possible couvrir les hypothèses formulées dans le modèle causal. Certaines hypothèses ne se prêtent cependant pas à une mesure quantitative par le biais d'enquêtes auprès des ménages. C'est le cas des impacts au niveau sectoriel ;
- les questions doivent être claires et donner lieu à des réponses qui ont du sens. Le test pilote du questionnaire est essentiel à ce titre. Couvrir le même sujet par des questions de type différent peut constituer un moyen de contrôle utile ;
- les questions fermées sont généralement préférées aux questions ouvertes. Les premières sont plus faciles à

exploiter parce qu'elles sont pré-codées, tandis que les secondes impliquent un codage *a posteriori*, dont la difficulté augmente avec la taille de l'étude et la variété des réponses. Néanmoins, les questions ouvertes ont leur intérêt lorsque les réponses ne peuvent pas facilement être anticipées ou lorsque l'on recherche une plus grande diversité de réponses ;

- les questions ne doivent pas être de nature offensive ou menaçante. Elles risquent sans cela de donner lieu à des réponses vagues ou ambiguës, voire d'engendrer un refus. Lorsque les sujets abordés sont par nature susceptible d'être dérangeants pour les personnes interrogées, il importe d'autant plus de faire vérifier la forme et le contenu des questions par un expert local et de tester le questionnaire lors d'une phase pilote avant sa mise en œuvre.

Quelle structure ?

Outre la formulation des questions, l'enquête doit être soigneusement structurée. Numérotation des questionnaires, organisation logique de l'enquête par sections, clarté des codes-réponses et des instructions à l'intention des enquêteurs sont autant d'éléments à soigner pour assurer le bon déroulement et la qualité de l'étude.

La longueur du questionnaire est aussi un élément important. S'il est trop long, les personnes interrogées peuvent interrompre l'entretien ou se lasser et donner des réponses moins précises. Par ailleurs, le temps passé par les enquêteurs est plus long et l'enquête par conséquent plus coûteuse. Il n'existe pas de longueur idéale. En règle générale, on estime le temps moyen d'un entretien à une heure.

Quel échantillonnage ?

Lors de la conduite d'une enquête se pose également la question de la construction de l'échantillon. Idéalement, l'échantillon doit être formé de manière aléatoire à partir de la population entière des participants potentiels au programme. C'est le cas dans le cadre d'expérimentations aléatoires lors desquelles

le programme répartit indifféremment les personnes répondant aux critères d'entrée dans le groupe expérimental et dans le groupe de contrôle. Cette démarche totalement aléatoire n'est cependant pas souvent réalisable, pour des raisons éthiques ou pratiques. Ainsi, la plupart des études sont « quasi-expérimentales ».

En ce qui concerne la taille de l'échantillon, celle-ci doit être suffisante pour garantir un nombre statistiquement suffisant de participants dans chaque catégorie analytique étudiée (correspondant approximativement aux variables médiatrices). Généralement, une catégorie analytique doit inclure 32 réponses valides pour générer des résultats statistiquement significatifs. Dans les études quasi-expérimentales, l'échantillon doit également être suffisamment large pour compenser l'attrition, autrement dit pour qu'un nombre suffisant de personnes parmi celles initialement interrogées soit encore disponible au moment de l'enquête de suivi.

Analyse et qualité des données

Une troisième considération majeure dans la conduite d'une étude est la manière dont les données sont analysées. Cette analyse a deux objectifs : tester les hypothèses d'impact spécifiées dans le modèle causal et expliquer les mécanismes de causalité sous-jacents des impacts observés (à la fois positifs et négatifs) ainsi que l'absence d'impact le cas échéant.

En termes simples, les hypothèses d'impact sont étudiées en observant et en comparant les changements intervenus dans le temps au sein des groupes de participants et de non-participants. Les chercheurs notent le sens et l'ampleur des changements et déterminent si les différences entre les deux groupes sont statistiquement significatives. L'étude d'impact peut également comparer et tester des changements intervenus au sein des différents groupes analytiques. Expliquer les impacts, ou l'absence d'impact, exige une analyse plus détaillée des variables, éventuellement complétée par les résultats de la recherche qualitative.

La qualité de l'analyse statistique dépend avant tout de la qualité des données elles-

mêmes. Si les données ne sont pas saisies correctement et soigneusement, les tests statistiques n'auront pas de sens. C'est pourquoi il est si important de « nettoyer » les données avant l'analyse. Cet exercice consiste notamment à corriger les erreurs de codage et de saisie de données, à éliminer les valeurs extrêmes, à coder les questions ouvertes et à vérifier la cohérence interne des résultats. Il est très courant que ces actions amènent à resaisir certaines données.

L'application de mesures de contrôle qualité pendant la mise en œuvre de l'étude et la saisie des données permet de réduire au minimum la quantité d'erreurs à nettoyer. Les méthodes communes de contrôle qualité incluent (1) l'affectation de superviseurs pour observer la collecte de données, (2) le contrôle des questionnaires complétés, (3) la vérification auprès des personnes interrogées de leur participation effective et (4) l'entretien de contrôle pour confirmer les réponses enregistrées.

DONNÉES QUALITATIVES

Les meilleures études d'impact sont celles qui adoptent une approche combinée intégrant également des méthodologies qualitatives. Les données des études longitudinales sont extrêmement importantes pour une bonne étude d'impact. Les méthodologies quantitatives, lorsqu'elles sont correctement utilisées, peuvent permettre une couverture et une représentativité élevées, tout en générant des données précises et des résultats généralisables. Cependant, leur capacité à saisir les informations qualitatives, les rapports complexes, la causalité inversée et les impacts négatifs potentiels reste limitée. Cette limite remet en question la fiabilité de l'ensemble des attributions. C'est pour cette raison que des méthodologies qualitatives, ainsi que des données secondaires, sont également utilisées pour permettre aux chercheurs de comprendre pourquoi ou comment l'impact s'est produit ou non.

Les méthodologies qualitatives permettent une analyse détaillée susceptible de saisir les rapports causaux complexes et

l'information contextuelle éclairant les résultats. Leur conception peut être assez souple, permettant au chercheur d'ajouter des questions au cours de l'entretien afin d'approfondir l'éclairage du contexte du programme et des attitudes et réactions des personnes. Elles sont cependant par nature non représentatives. En conséquence, elles produisent des résultats moins fiables en termes de généralisation et de quantification de l'impact.

Comme pour les méthodologies quantitatives, la valeur de l'analyse qualitative dépend de la qualité des données. La qualité des données qualitatives dépend à son tour des capacités des chercheurs. La collecte et l'analyse des données qualitatives exige des chercheurs d'extraire l'information à partir de l'explicite et de l'implicite, de sonder, de juger l'intensité des sentiments, de déterminer les tendances, de gérer l'interaction de groupe, etc. Bien menée, la recherche qualitative peut fournir des éclairages autrement impossibles à obtenir et compléter les données quantitatives de manière très précieuse. Mais les limites de telles données sont claires.

DONNÉES SECONDAIRES

Les données secondaires peuvent également apporter des éclairages importants pour la compréhension de l'impact en fournissant des informations sur l'histoire et le contexte dans lesquels le programme opère. Plus le chercheur a une bonne connaissance de ce qui influe sur le programme et la filière correspondante, plus il est en mesure d'élaborer des hypothèses et d'interpréter les résultats.

Il existe de nombreux types et sources de données secondaires. Le type de données secondaires approprié dépend des questions posées et des sources de données disponibles. Si l'on prend l'exemple d'un programme d'appui à une filière de production au Kenya, les questions peuvent inclure :

- Quels types de services d'appui aux entreprises sont généralement disponibles ?

- Quels sont les types de marchés existants dans le pays et dans le secteur des exportations ?
- Quels sont les types de réglementations en vigueur en matière d'enregistrement, d'impôts et d'exportation ? Comment ce secteur a-t-il globalement évolué dans le pays et comment s'intègre-t-il dans le paysage global et économique du Kenya ? Quel type d'appui gouvernemental existe-t-il ?
- Quels projets travaillent déjà en appui à ce secteur ?
- Quelles sont les sources de prêt et quel est le rôle des intermédiaires ?
- Une crise climatique ou civile importante susceptible de biaiser les résultats de l'étude a-t-elle eu lieu ?

Les réponses à ces questions peuvent se trouver dans des publications ou auprès de sources diverses : gouvernement, organisations multilatérales de développement, USAID, associations de producteurs, autorités de supervision bancaire, cabinets d'étude, entités locales de développement économique, réseaux nationaux ou régionaux de microfinance.

COMBINER LES SOURCES DE DONNÉES

Comment les chercheurs utilisent et intègrent-ils les différents types de sources de données ? L'intérêt n'est pas d'utiliser les divers types de données de manière successive (collecte des informations de contexte d'abord, puis développement des hypothèses et conduite des enquêtes, puis entretiens qualitatifs) mais de combiner ensemble des sources différentes pour produire un modèle.

Les données secondaires sont rassemblées au début de l'étude mais aussi en continu pendant l'étude pour déterminer comment la situation globale (hors du projet) évolue.

La recherche qualitative au début, pendant et à la fin de l'étude fournit non seulement des éclairages sur ce que les chercheurs observent à partir d'autres sources, mais montre la façon dont l'ana-

lyse peut devoir être changée pour tenir compte de nouveaux phénomènes.

Prenons l'exemple d'un programme de production de fruits en Équateur. L'une des hypothèses identifiées dans le modèle causal est que les producteurs hommes gagnent en moyenne plus que les femmes. L'opinion répandue est que les hommes produisent un fruit A et les femmes un fruit B. On pense l'accès au crédit et aux marchés en dehors de la région inexistant. Sur cette base, le programme prévoit de fournir un appui différencié aux hommes et aux femmes, ciblé en fonction du fruit et du sexe.

L'étude préliminaire montre cependant que les femmes sont en réalité aussi susceptibles que les hommes de produire le fruit A et que les hommes produisant le fruit A ont accès à des petits prêts et sont en relation avec un exportateur situé dans la capitale. Comment expliquer que le programme se soit trompé à ce point en premier lieu ? La réponse est fournie par une discussion thématique de groupe faisant intervenir des producteurs du fruit A et des entretiens approfondis avec des agents publics de vulgarisation et des producteurs de fruits de la région. La cessation des hostilités à la frontière de la

Colombie, juste après le début du programme, a soudainement apporté de nouvelles opportunités économiques dans la région. Le crédit est devenu accessible du fait de l'installation d'une nouvelle banque agricole et un projet de l'USAID destiné aux exportateurs de fruits a offert de nouveaux débouchés aux petits producteurs. La connaissance de ces facteurs a conduit le programme à réorienter certaines de ses activités et les chercheurs à ajuster leur plan d'étude en ajoutant quelques questions et en reconfigurant l'échantillon de suivi.

Dans cet exemple, l'information qualitative a été essentielle pour la compréhension de l'environnement et s'est avérée indispensable pour le programme lui-même et pour l'étude. En utilisant seuls les résultats de l'enquête préliminaire, il n'aurait pas été possible de conclure que « la plupart des hommes pauvres producteurs du fruit A estiment que d'autres opportunités économiques offriront davantage à leur famille » parce qu'il n'y avait aucune preuve quantitative de cette conclusion. Mais en combinant les résultats de la discussion thématique de groupe avec les résultats de l'enquête, il devenait possible de tirer cette conclusion. ■

Voir aussi

- > **Évaluer l'impact de la nouvelle génération de programmes de développement du secteur privé**, synthèse de la première note de la série Impact Assessment Primer Series.

L'initiative « PSD Impact Assessment » de l'USAID y est présentée de manière plus détaillée.

http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/BDS13_T1_Evaluer_impact_prog_dev_t_secteur_privé.pdf

Pour en savoir plus

PUBLICATIONS RÉCENTES
ET NOUVEAUX DOCUMENTS
EN LIGNE *par thème*

Général

► **What's new in enterprise development ?**, Small Enterprise Development, vol. 17, n° 4, Practical Action Publishing, décembre 2006 — Les articles de ce numéro de SED font le point sur l'état des lieux de l'appui au développement des entreprises.

► **Microfinance and business development services in Europe : a guide on good practices**, European Microfinance Network, 2007 — Ce guide décrit douze études de cas BDS en Europe à titre d'illustration des bonnes pratiques et vise à contribuer à la prestation de services plus spécifiquement adaptés aux besoins des micro-entreprises dans les pays européens. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/598/MicroFinanceandBDSinEurope.pdf>

Lutte contre la pauvreté

► Vandenberg P., **Poverty reduction through small enterprises - Emerging consensus, unresolved issues and ILO activities**, SEED Working Paper n° 75, ILO, 2006 — Ce document est le produit du processus d'examen interne initié par le programme SEED du BIT avec l'aide d'experts externes sur le thème de la réduction de la pauvreté. http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=589&p_lang=en&p_phase_type_id=6

► Dans le cadre du **programme Compid, Combating marginalization and poverty through industrial development de l'Unido**, conçu pour répondre aux objectifs du Millénaire, plusieurs documents ont été publiés, dont deux en rapport avec le secteur des petites entreprises. <http://www.unido.org>

► **Industrialization and poverty alleviation : pro-poor industrialization strategies revisited** — Sur les stratégies d'industrialisation favorables aux pauvres. <http://www.unido.org/doc/59645>

Développement du secteur privé et entrepreneuriat

► **Doing business in South Asia 2007**, World Bank, 2007 — Ce nouveau rapport SFI-Banque mondiale compare les réglementations relatives aux entreprises dans 8 pays d'Asie du Sud avec celles de 175 autres économies dans le monde. http://www.ifc.org/ifcext/home.nsf/Content/Doing_Bus_In_South_Asia

► **Enterprise for Pro-Poor Growth**, ILO, Sri Lanka 2005-8 — Document de projet du programme intégré en faveur des micro et petites entreprises conduit par ILO, Sida et le ministère du Développement des entreprises au Sri Lanka. <http://www.bdsknowledge.org>

► **Enterprise for pro-poor growth socio-cultural assessment**, ILO, Sri Lanka 2006 — Cette étude analyse les micro et petits entrepreneurs en fonction de l'influence de leur environnement socio-culturel. <http://www.bdsknowledge.org>

► **AusAID Enterprise Challenge Fund for the Pacific and South-East Asia - Project design document**, 2006 — Conception et analyse d'un fonds d'appui aux entreprises mis en place par la coopération australienne dans le cadre de ses activités de développement du secteur privé. http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/586/AusAIDECF_PDD.pdf

► **Local and regional economic development - Towards a common framework for GTZ's LRED interventions in South Africa**, GTZ, 2007 — Décrit le cadre d'intervention des projets de développement économique local et régional de la GTZ en Afrique du Sud. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/600/GTZ%20LED%20SA%20Manual%202007.pdf>

Formation et renforcement des capacités

- **ETF Yearbook 2006 - Skills development for poverty reduction**, ETF 2006 — Onze articles et points de vue sur le renforcement des capacités et la formation professionnelle dans les pays en transition. <http://www.etf.europa.eu>
- **Introduction au diagnostic organisationnel avec un partenaire**, F3E, South Research, INTRAC, septembre 2006 — Cette note de synthèse reprend les grandes lignes et les éléments clés du module de formation du F3E sur le thème « Introduction au diagnostic organisationnel avec un partenaire ». http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Note_synthese_formation_diagnostic_organisationnel_avec_un_partenaire.pdf
- **Capacity-building for business information networking**, The Unido Support Programme, Unido, 2003 — Afin de répondre aux besoins spécifiques des PME, le programme Business Information Services de l'Unido rassemble les informations de différentes sources et les transforme en solutions commerciales (TIC, appui en ligne). <http://www.unido.org/filestorage/download/?file%5fid=18759>

Développement des marchés

- Lusby F., **Useful principles for adopting a development organizations market development approach for enterprise development organizations**, Action for Enterprise, 2006 — Article théorique présentant les principes généraux utiles aux organisations d'appui aux entreprises qui s'efforcent de suivre une approche de développement de marché pérenne. <http://www.actionforenterprise.org/paper-edo.pdf>
- **Market development in crisis-affected environments**, SEEP MDWG, 2007 — Ce document présente l'expérience et les innovations des opérateurs dans le domaine du développement des marchés en contexte de crise ou de post-crise (conflits et catastrophes naturelles). http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=591&p_lang=en&p_phase_type_id=6

Accès aux marchés, compétitivité et exportation

- **Productivity enhancement and equitable development : challenges for SME development** — Étudie les relations clés entre les PME, l'amélioration de la productivité et le développement équitable dans les pays développés et en développement. <http://www.unido.org/doc/59648>
- **Services inputs and firm productivity in sub-saharan Africa : evidence from firm-level data**, World Bank, 2006 — Étudie le lien entre la productivité des entreprises de fabrication africaines et leur accès aux services à partir des données de plus de mille entreprises dans dix pays d'Afrique subsaharienne. <http://www.bdsknowledge.org>
- **Participatory Markets and Livelihoods Assessments (PMA) Handbook**, M4P, 2007 — Ce manuel méthodologique d'analyse des marchés et moyens d'existence centré sur l'appui aux acteurs pauvres du marché fournit un ensemble d'outils à l'intention des opérateurs locaux de développement. Bientôt en ligne sur le site. <http://www.markets4poor.org>

Liens d'affaires et réseaux

- **Business linkages : lessons, opportunities and challenges**, IFC, 2007 — Sur la base de brèves études de cas, ce rapport propose une typologie des interventions visant à promouvoir les liens d'affaires. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/599/BusinessLinkagesHarvardIFCIBL.pdf>
- **Development of clusters and networks of SMEs**, The Unido Programme, 2001 — Le programme de développement des clusters et réseaux de l'Unido répond aux besoins d'assistance technique des pays en développement pour rendre leurs PME plus compétitives. <http://www.unido.org/userfiles/Puffik/SMEbrochure.pdf>

Filières : approches et études de cas

- **Value Chain Toolkit**, M4P, 2007 (draft available for testing and refinement) — L'objectif de ce nouveau guide sur l'étude des filières est de combler le fossé entre l'analyse des filières et le développement en faveur des pauvres. Chacun des outils proposés comprend

une application à l'analyse de l'impact de la filière du point de vue des pauvres. http://www.markets4poor.org/m4p/index.php?option=com_content&task=view&id=137&Itemid=1&lang=en

- **Donor approaches to supporting pro-poor value chains**, Altenburg / Donor Committee, 2006 — Ce guide vise à aider les gouvernements et bailleurs des pays en développement à mieux comprendre la dynamique de l'intégration des filières et à évaluer les risques et opportunités pour les populations pauvres. <http://www.bdsknowledge.org>
- **Lessons learned on MSE upgrading in value chains**, microREPORT #71, Acidi/Voca USAID AMAP, avril 2006 — Ce document examine comment les micro et petites entreprises répondent aux avantages, coûts et risques associés aux opportunités de valorisation des filières. <http://www.bdsknowledge.org>
- **Facilitating market integration of the upland poor into bamboo value chains : upgrading strategies for local producer groups**, Briefing n° 15, ADB/M4P, 2006 — Synthèse d'une étude sur la participation des producteurs de bambou vietnamiens aux filières internationales. http://www.markets4poor.org/m4p/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=3&Itemid=74&lang=en
- **Madagascar aromatic and medicinal plant value chain analysis, combining the value chain approach and nature, health, wealth and power frameworks**, microREPORT #70, Acidi/Voca, IRG, USAID AMAP, août 2006 — Cette analyse du secteur des plantes médicinales et aromatiques de Madagascar intègre l'approche filière (VCA) et le cadre « Nature, health, wealth and power » de l'USAID. <http://www.bdsknowledge.org>
- **Artisanal textiles value chain analysis, Senegal - Strategic framework for subsector growth initiatives**, USAID, 2006 — Dans le cadre de l'initiative de l'USAID pour améliorer la compétitivité de certains secteurs au Sénégal, Aid to Artisans a été chargé de réaliser une analyse de la filière et de formuler des recommandations. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/604/AnalyseTextileSenegal.pdf>
- Barber T., Krivoslykova M., **Global market assessment for handicrafts**, Volume I, USAID, juillet 2006 — Cette étude fournit un aperçu et une analyse

du marché mondial de l'artisanat et des tendances clés qui touchent les producteurs dans les pays en développement. Elle vise à fournir des recommandations pratiques aux acteurs du secteur artisanal en Haïti. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=16466_201&ID2=DO_TOPIC

Appui aux entreprises agricoles

► **CIAT strategy paper : A participatory and arebased approach to rural agro-enterprise development**, Good Practice Guide Series, mai 2006 — Aperçu de l'approche du CIAT (Centre international de l'agriculture tropicale) en matière de développement des entreprises agro-alimentaires rurales.

http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/strategy_paper/contents.pdf

► **Guide to market research for agro-processors**, FAO 2003 — Décrit, avec des termes simples, l'étude de marché que doivent conduire les transformateurs agroalimentaires et les façons de la réaliser. <http://www.bdsknowledge.org>

► Broutin C., Bricas N., **Agroalimentaire et lutte contre la pauvreté en Afrique subsaharienne**, collection Études et Travaux, Gret, 2006 — Cette étude analyse le rôle et les contraintes des micro et petites entreprises agroalimentaires dans la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté et des inégalités. Elle formule des propositions pour une plus grande contribution de ce secteur à ces objectifs stratégiques.

<http://www.gret.org/asp/livre.asp?ldLivre=136>

► **Identifying market opportunities for rural small holder producers**, Good Practice Guide 3, CIAT, 2007 — Ce guide présente des techniques d'étude de marché, d'évaluation de concept de produit et d'analyse commerciale dans le cadre d'une approche concrète d'identification des opportunités de marché favorables au développement des entreprises agro-alimentaires rurales. <http://www.ciat.cgiar.org>

Environnement des affaires

(sur <http://www.businessenvironment.org>, sauf indication contraire)

► **Reforming business registration regulatory procedures at the national level : A reform toolkit**, IFC, 2006 — Cet

outil a pour objectif de guider les utilisateurs dans la conception et la mise en œuvre de réformes de l'enregistrement des entreprises.

► **Reforming the regulatory procedures for import and export : Guide for practitioners**, IFC, 2006 — Ce guide vise à aider le personnel de terrain de la Banque mondiale et de la SFI à mettre en œuvre les programmes de réforme des douanes et de facilitation du commerce.

► **Business licensing reform : A toolkit for development practitioners**, IFC, 2006 — Guide de réforme de l'enregistrement des entreprises au plan national dans les pays en développement et en transition.

► **Alternative dispute resolution manual : Implementing commercial mediation**, IFC, 2006 — Le but de ce guide est de fournir des conseils pratiques et un aperçu des bonnes pratiques aux opérateurs engagés dans des projets liés à la résolution de litiges commerciaux.

► **Celebrating reform**, Doing Business ed., IFC, USAID, World Bank, 2007 — Série d'études de cas dans le domaine de la réforme de l'environnement des affaires dans dix régions couvertes par le rapport *Doing Business*. <http://www.doingbusiness.org>

Impact et évaluation

► La série **Impact Assessment Primer Series**, de l'USAID/AMAP consiste en une série de documents courts couvrant les principaux thèmes de l'étude d'impact des programmes de développement du secteur privé. Elle s'adresse aux opérateurs du développement qui ont besoin de supports de référence relativement succincts et faciles à lire pour les aider à s'y retrouver dans les méthodes et les processus d'étude d'impact. <http://www.microlinks.org>

Assessing the impact of new generation private sector development programs. Impact Assessment Primer Series Publication #1, USAID/AMAP, décembre 2006.

Methodological issues in conducting impact assessment of PSD programs. Impact Assessment Primer Series Publication #2, USAID/AMAP, décembre 2006.

Collecting and using data for impact assessment. Impact Assessment Primer Series Publication #3, USAID/AMAP, décembre 2006.

Developing a causal model for private sector development programs. Impact Assessment Primer Series Publication # 4, USAID/AMAP, janvier 2007 — Souligne l'importance du modèle causal pour la conception d'un projet dans la mesure où ce modèle sous-tend l'étude d'impact.

► **The economic impact of cluster initiatives under the competitiveness initiative project**, USAID, 2003 — Évaluation du programme *Competitiveness Initiative* (TCI) au Sri Lanka consistant à appuyer certains clusters industriels afin de favoriser leur compétitivité. <http://www.bdsknowledge.org>

NOUVEAU SUR LE WEB
1^{er} semestre 2007

► Les actes du séminaire **Small enterprise development workshop : Making value chains work for the poor**, SDC, 11-12 janvier 2007, sont en ligne sur : <http://www.deza.ch/index.php?navID=150872&langID=1>

► **Séminaire GTZ : Stratégies d'innovation et promotion de l'économie régionale**, 2006 — Les contributions et actes du séminaire sont en ligne sur http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.details?p_phase_id=135&p_lang=en&p_phase_type_id=6

► **First regional conference on developing service markets and value chains**, Jordan, février 2007 — Documents associés à la conférence sur les marchés de services et filières en Jordanie en février 2007. http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=580&p_lang=en&p_phase_type_id=6

► The Donor Committee for Enterprise Development - **Working group on business linkages and value chains** — Les minutes du séminaire du 15 janvier 2007 à l'UNCTAD à Genève. <http://www.sedonors.org>

► **Value chain development and rural employment : Round table**, Fida, février 2007 — Les contributions à la table ronde organisée à Rome le 14 février 2007 par le Fida sur le développement des filières et l'emploi en milieu rural sont en ligne. http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=581&p_lang=en&p_phase_type_id=6

► **Nouvelles études de cas « Doing Business » en ligne** — Huit études de cas accessibles en ligne sur les douze présentées dans « Celebrating Reform », la nouvelle publication de *Doing Business* dans le domaine de la réforme de l'environnement des affaires (notamment Égypte, Salvador, Mexique, Nigeria). <http://www.reformersclub.org/CaseStudies.aspx>

► Le guide BIT sur l'analyse et la valorisation des filières « **ILO Guide for value chain analysis and upgrading** » est désormais disponible en français. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/545/BITGuidedAnalysedelaChanedeValeurtdAmelioration.doc>

► **Linking farmers to markets** - Études de cas, FAO — Ce site présente une sélection de brèves études de cas illustrant différentes approches d'amélioration de l'accès des paysans aux marchés. <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/linkages/index.html>

► **Le site du Comité des bailleurs pour le développement des entreprises** s'est enrichi de deux rubriques. Depuis la page d'accueil, le visiteur est informé des derniers documents mis en ligne et peut désormais s'inscrire sur la liste de diffusion du bulletin. <http://www.sedonors.org>

► **Nouveau portail ressource sur les filières** — Ce nouveau portail de microLINKS présente les activités et résultats de l'initiative « Analyzing the Integration of MSEs in Value Chains » (AIMVC) portant sur l'intégration des micro et petites entreprises au sein des filières. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=14074_201&ID2=DO_TOPIC

VOS REVUES ET BULLETINS

► **Bulletin de veille de l'Inter-réseaux - Développement rural** (nos 94 à 102). À lire notamment l'article « Forum régional sur la commercialisation des produits agricoles » du n° 94, l'article sur le conseil agricole du n° 98. Numéro spécial sur l'investissement de la Chine en Afrique (n° 99). 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 (n° 17 à 19). <http://www.sedonors.org/resources/items.asp?cat=Newsletters>

► **Grain de Sel** est la publication trimestrielle de l'Inter-réseaux développement rural — Le numéro 37 (décembre-février 2007) a pour dossier « La souveraineté alimentaire à l'heure de la libéralisation ». http://www.interreseaux.org/rubrique.php3?id_rubrique=8

► **Lettre du Cosame**, bulletin mensuel de coopération et soutien aux artisans et micro-entreprises du Sud - Pour un artisanat ouvert, qualifié et solidaire ! (n° 9 à 51) — http://www.apcm.com/cosame/Planete_cosame/ressources/newsletter.htm

► **Market & Development Bulletin** — Ce bulletin bi-mensuel est publié avec l'appui de l'Asian Development Bank (ADB) et de Mekong Private Sector

Development Facility (MPDF). Le numéro 12 est consacré aux migrations et au marché du travail rural. <http://www.markets4poor.org/m4p/index.php?lang=en>

► **MicroLINKS Connections** est le bulletin mensuel du Bureau du développement des micro-entreprises de l'USAID (nos 32 à 36). Voir notamment l'article sur la promotion de la formation technique au Cambodge du n° 34.

http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=2896_201&ID2=DO_TOPIC

► **Outcomes**, bulletin trimestriel de la SFI. L'édition d'hiver 2006 du bulletin de la SFI est notamment consacrée au projet « IFC Linkages » qui consiste à rapprocher les MPE des grandes entreprises sponsorisant les projets d'investissement de la SFI. L'édition mars-juin 2007 comprend plusieurs articles consacrés à la mesure de l'efficacité et des résultats (notamment des services de conseil). [http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/AttachmentsByTitle/OutcomesNewsletter.pdf/\\$FILE/OutcomesNewsletter.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/AttachmentsByTitle/OutcomesNewsletter.pdf/$FILE/OutcomesNewsletter.pdf) ■