

Décembre  
2007

NUMÉRO 14

Les BDS (Business Development Services)

# L'actualité des services aux entreprises



*Liberté • Égalité • Fraternité*

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DES AFFAIRES  
ÉTRANGÈRES - DGCID

Nous sommes heureux de vous présenter le numéro intégral du second semestre 2007 de *L'Actualité des services aux entreprises*. Dans ce numéro 14, nous avons accordé une place particulière à la question **de la formation professionnelle et du renforcement des compétences**, thème d'une importance croissante en matière de développement du secteur privé.

Quatre synthèses y sont consacrées, aussi bien sous la forme de réflexions que d'études de cas. Deux de ces synthèses ont puisé directement dans les ressources importantes mises en valeur lors de la conférence du GEFOP en novembre 2007 sur le thème « La formation professionnelle au cœur des politiques de développement ». Elles traitent respectivement du financement de la formation professionnelle et de la formation professionnelle en secteur informel. Le développement des compétences techniques et professionnelles a fait l'objet d'un numéro spécial de *Norrag News*, offrant un ensemble d'articles à la fois conceptuels sur « l'état des lieux », et beaucoup plus pointus sur des initiatives spécifiques dans certains pays en développement. Une synthèse propose de restituer le point de vue de deux auteurs plaidant en faveur d'un effort accru de suivi, d'évaluation et de diffusion des recherches dans ce secteur. Le renforcement des compétences passe aussi par l'accès à l'information : l'une des études de cas de ce numéro présente l'expérience originale du programme FIT en Ouganda qui a pour but de faciliter l'accès des petits entrepreneurs à l'information *via* la radio.

Une deuxième conférence thématique a servi de support aux articles de ce semestre, cette fois sur **l'environnement des affaires**, plus particulièrement sur les initiatives de réforme dans ce domaine. Début novembre 2007, le Comité des bailleurs de fonds pour le développement de l'entreprise a accueilli la conférence consultative régionale sur l'Afrique à

Accra au Ghana. Les contributions nombreuses nous ont donné l'occasion de présenter un cas pratique de réforme nationale de l'environnement des affaires : celui du Malawi. Qui dit climat des affaires dit aujourd'hui classements *Doing Business*. Ces indicateurs mis au point par la Banque mondiale sont très utilisés, mais cette popularité ne va pas sans controverse. Parfois mal compris ou mal exploités, ils présentent des dangers mis en évidence dans une contribution intéressante.

C'est aux **outils du développement du secteur privé** que sont consacrées les autres synthèses de ce numéro. Promotion des liens d'affaires, approche filière et fonds de cofinancement font l'objet d'études de cas ou de débats. Les fonds de cofinancement sont-ils une solution pour les bailleurs plus qu'une réponse aux besoins des pays bénéficiaires ? Voilà pour le débat, argumenté par un ancien collaborateur de la Banque mondiale et son contradicteur, conseiller auprès de DFID. S'agissant des filières, un nouveau guide pratique à l'intention des opérateurs présente l'intérêt de détailler un ensemble d'outils concrets particulièrement centrés sur la réduction de pauvreté. Une autre synthèse s'intéresse spécifiquement à l'aspect du financement des filières. Enfin, pour illustrer la question de la promotion des liens d'affaires, une étude de cas présente l'action d'un bailleur, la coopération britannique, à travers l'un de ses « challenge funds » conçu pour soutenir les partenariats entre acteurs du secteur privé contribuant à réduire la pauvreté dans les pays en développement.

Pour finir, vous retrouverez les nouvelles parutions, les actualités du web et les bulletins du deuxième semestre à la fin de ce numéro.

Bonne lecture et à bientôt!

*L'équipe de la revue*

## Sommaire

### ● Idées, concepts et politiques

➤ « Point de vue sur le développement des compétences techniques et professionnelles » ; Norrag News n° 38, janvier 2007 ; King K. et Palmer R., avril 2007 p. 5 à 8

➤ « Débat : les fonds de cofinancement en question », Practical Action Publishing, mars 2007 p. 9 à 11

➤ « Environnement des affaires : us et abus des indicateurs *Doing Business* », Channell W., octobre 2007 p. 12 à 15

➤ « Le financement de la formation professionnelle », Professeur Adrian Ziderman, novembre 2007 p. 16 à 20

➤ « La formation professionnelle en secteur informel », Walther R., juin 2007 p. 21 à 25

### ● Études de cas

➤ « Présentation du fonds Business Linkages Challenge Fund », Deloitte Emerging Markets Group, mai 2004 p. 26 à 30

➤ « Améliorer l'accès des petits entrepreneurs à l'information via la radio : le cas du programme FIT en Ouganda », Anderson G., Hitchins R., The Springfield Centre, avril 2007 p. 31 à 34

➤ « Identifier les besoins de financement des filières : analyse de quatre filières au Mali », USAID, juillet 2007 p. 35 à 38

➤ « Réforme de l'environnement des affaires : leçons tirées de l'expérience du Malawi », Record R., octobre 2007 p. 39 à 42

### ● Outils d'action

➤ « Outil d'analyse des filières », M4P, 2007 p. 43 à 47

● Informations utiles p. 48 à 52

## 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 DDC<sup>1</sup> à destination des opérateurs, des praticiens et des partenaires au dévelop-

pement. Les précédentes parutions sont consultables et téléchargeables sur le site internet du ministère français des Affaires étrangères : <http://www.france.diplomatie.fr/solidarite/economie/bds>. La formule s'articule autour de quatre 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](mailto:bds.mae@gret.org).

<sup>1</sup> 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) et Hélène Gay (PAO).

## Glossaire : quelques termes utiles pour faciliter la lecture

- ▶ **Réforme de l'environnement des affaires** (*business environment reform*) : Désigne un champ majeur du développement consistant à faire évoluer l'environnement des affaires des pays du Sud de façon à encourager la croissance des entreprises, et de l'économie d'une manière générale, souvent entravée par de très lourdes barrières réglementaires. L'environnement des affaires relève à la fois des politiques, des lois et des réglementations ayant un impact sur le développement du secteur privé.
- ▶ **Indicateurs Doing Business** (*Doing Business indicators*) : Indicateurs normalisés créés par la Banque mondiale pour évaluer différents aspects de la réglementation des entreprises (création d'entreprise, octroi de licences, embauche des travailleurs, etc.) dans tous les pays du monde. Ils donnent lieu à des classements mondiaux et contribuent à guider les réformes nécessaires de l'environnement des affaires.
- ▶ **Challenge fund** : Désigne généralement un fonds mis en place par un ou plusieurs bailleur(s) pour stimuler la croissance économique « favorable aux pauvres » dans les pays en développement. Ils proposent le plus souvent de cofinancer des initiatives privées en offrant, sur processus concurrentiel, des subventions équivalentes aux contributions des entreprises privées. DFID est à l'origine d'un grand nombre de ces fonds.
- ▶ **Fonds de cofinancement** (*matching grant*) : Dispositif visant à développer le recours par les entreprises à des services de conseil et d'expertise technique, qui prévoit la prise en charge (souvent de manière rétrospective sous la forme d'un remboursement) d'une fraction du coût des prestations.

**ACCÉDEZ AU GLOSSAIRE BILINGUE** de l'appui non financier à la petite entreprise et de la formation professionnelle (Gret, sept. 2006) : [www.gret.org/ressource/pdf/07875.pdf](http://www.gret.org/ressource/pdf/07875.pdf)

# Point de vue sur le développement des compétences techniques et professionnelles

Technical and vocational skills development, Norrag News n° 38, janvier 2007.

King K. et Palmer R., Technical and vocational skills development, Briefing note, DFID, avril 2007.

*Le dernier numéro de Norrag News offre un ensemble d'articles sur le développement des compétences techniques et professionnelles, articles à la fois conceptuels sur « l'état des lieux », et beaucoup plus pointus sur des initiatives spécifiques dans certains pays en développement. Cette synthèse propose de restituer le point de vue de deux auteurs qui plaident en faveur d'un effort accru de suivi, d'évaluation et de diffusion des recherches sur le secteur complexe mais essentiel du développement des compétences techniques et professionnelles, encore insuffisamment documenté.*

## APERÇU DE L'ÉVOLUTION HISTORIQUE DANS L'AGENDA INTERNATIONAL

Le développement des compétences techniques et professionnelles était un sous-secteur clé au cours des années 60 et début des années 70, et les initiatives visant à fournir des compétences professionnelles aux personnes quittant le système éducatif sont devenues populaires dans de nombreux pays de l'Afrique subsaharienne. Les années 80 ont vu l'impact des mesures d'ajustement structurel et de partage des coûts sur la fourniture par l'État des services d'éducation et de formation.

La Conférence mondiale sur l'éducation pour tous à Jomtien en 1990 a propulsé l'éducation primaire universelle en tête de l'agenda international et l'EPU a été adoptée comme objectif du millénaire pour le développement en 2000. Le développement des compétences tech-

niques et professionnelles (DCTP) a quant à lui été exclu de ces objectifs. De nombreux bailleurs ont fait des objectifs du millénaire une priorité dans leurs actions de développement de l'éducation.

Au cours des années 2000, le DCTP a fait son retour dans l'agenda international. Le rapport de la Commission pour l'Afrique, le Sommet du millénaire, les nouvelles politiques de la Banque mondiale sur l'éducation et le développement des compétences et le rapport 2007 sur le développement dans le monde mettent tous en avant la nécessité d'une approche holistique, intégrée, intersectorielle de l'éducation, formation technique et professionnelle incluse.

La focalisation très étroite des années 90 sur l'éducation primaire a très fortement pesé sur les systèmes encore très peu développés d'éducation secondaire et professionnelle de nombreux pays. Ainsi, on observe chez les gouvernements des pays d'Afrique et d'Asie du Sud, qui s'interroge sur l'« après primaire », un intérêt fort pour le développement des compétences techniques et professionnelles.

## DE L'IMPORTANCE DU CONTEXTE MACRO- ÉCONOMIQUE

Les nombreux avantages plaçant en faveur du développement des compétences techniques et professionnelles (meilleure productivité, préparation aux évolutions technologiques, ouverture aux nouvelles formes d'organisation du travail, capacité à attirer des investissements étrangers directs) dépendent tous de la qualité des compétences acquises et du dynamisme de l'environnement dans lequel ils peuvent être appliqués. L'exploitation et l'attribution de compétences dans une économie dynamique et en croissance sont sans rapport avec celles de contextes caractérisés par l'absence de croissance et une mauvaise gouvernance. Les aspects essentiels sont naturellement la croissance des opportunités de travail et de l'emploi. En Corée du Sud et en Chine, les bénéficiaires de formation technique et professionnelle ont quasiment tous trouvé un emploi, tandis que dans une économie stagnante comme celle du Sri Lanka, il est probable qu'il n'y aura de travail à la clé que pour les meilleurs. Clairement, l'économie compte.

Il ne s'agit pas de dire : mettons d'aplomb l'économie et les opportunités d'emploi qualifié suivront. L'expérience de la Corée du Sud et de Hong Kong montre que, dans un pays en développement, les besoins en compétences futures peuvent être planifiés. C'est très différent de la conviction politique selon laquelle la formation professionnelle peut créer des emplois, sans prise en compte de l'environnement.

## LA FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE TOUCHE- T-ELLE LES PAUVRES ?

Il est de plus en plus clair que les pauvres sont absents de la plupart des filières de développement des compétences, à l'exception des programmes non lucratifs d'ONG. À plus long terme, l'extension de l'éducation secondaire gratuite et des centres de formation professionnelle

dans les zones rurales et urbaines contribuera à résoudre ce problème. À court terme, les politiques doivent donner plus d'importance aux programmes de bourses et autres systèmes permettant de faire accéder les jeunes de familles pauvres au renforcement des compétences. À l'inverse, l'actuelle vogue des formations suivant une logique de marché est plus susceptible d'exclure les pauvres.

## LES DIFFÉRENTES MODALITÉS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET PROFESSIONNELLES

Contrairement à l'éducation secondaire générale, le développement des compétences peut se faire à partir de nombreux lieux différents et selon des modalités diverses. Examinons les avantages et inconvénients de trois des principaux types de DCTP : l'éducation technique publique basée sur le système scolaire, les centres publics de formation professionnelle et la formation dans le secteur informel.

### 1. La professionnalisation de l'éducation secondaire junior et senior, et d'autres formes d'enseignement technique public

#### Arguments favorables :

- Permet une orientation professionnelle « légère » préalable ; répandu dans tous les pays de l'OCDE.
- Certains sujets, comme le commerce, ne sont pas plus coûteux que les programmes d'enseignement réguliers.
- Il est démontré que même une légère orientation professionnelle influe sur les aspirations d'emplois futurs.
- Dans les pays de l'OCDE, beaucoup d'efforts sont faits pour changer l'image négative de l'enseignement technique et professionnel.

#### Difficultés :

- Peut être plus coûteux que l'enseignement général.
- L'efficacité quant à l'accès au marché du

travail est mise en question par la Banque mondiale depuis les années 80.

- Taux de retour : le retour à l'enseignement général est plus élevé.
- Le lien compétences-emploi est supposé mais peu de preuves dans les entreprises.
- Biais souvent défavorable aux femmes dans le recrutement des candidats.
- Obtention de qualifications en question, apprentissage théorique dominant.
- Illusion de « l'école professionnelle ».
- Les tentatives de réduire le fossé entre voie universitaire et voie professionnelle peuvent affaiblir l'attrait spécifique de l'enseignement professionnel.

#### Commentaire :

Les discussions sur la professionnalisation confondent souvent la professionnalisation « légère » avec les filières techniques et professionnelles distinctes des voies d'enseignement secondaire classiques. Il existe de fait deux modalités très différentes, avec un coût, une philosophie et une culture différentes. Dans tous les cas, la transition vers le marché du travail est largement facilitée dans les économies en croissance. La combinaison des deux modalités peut être une bonne réponse à la demande politique globale de professionnalisation.

### 2. Les centres publics de formation professionnelle et les instituts de formation industrielle

#### Arguments favorables :

- Dans la plupart des pays d'Amérique latine, les CFP ont été soutenus par une taxe d'apprentissage versée par l'industrie ; ils sont restés relativement indépendants des gouvernements, proches du secteur industriel et ont maintenu une prestation de bonne qualité.
- Ils fournissent des qualifications qui sont reconnues par les secteurs industriel et commercial ; celles-ci sont de plus en plus intégrées dans des normes professionnelles plus larges et peuvent être réactives à la demande.
- Efficaces dans de nombreux pays précisément parce qu'ils ne sont pas considérés comme un substitut de l'enseignement secondaire.

**Difficultés :**

- Dans les pays où les relations institutionnelles avec le secteur industriel sont faibles, on considère que les CFP dispensent des cours qui ne correspondent pas à la demande de l'industrie.
- Dans ces environnements institutionnels faibles, les cadres de qualification nationaux sont souvent inefficaces.
- Lorsque les centres ont peu d'incitations à la performance ou peu de pression pour adapter leurs cours à la demande du marché, les programmes restent traditionnels et suivent une logique de l'offre.
- Le manque d'indépendance financière par rapport à l'État a des implications négatives sur la modernisation des équipements, les compétences des instructeurs, etc.
- Bien que subventionnés, ces centres ne sont pas nécessairement accessibles aux familles pauvres (localisation et coût).
- Très peu de liens avec le secteur informel.
- Lorsque la prestation de l'EFTP est de qualité médiocre, les systèmes d'apprentissage et les formations en alternance n'obtiennent pas le soutien du secteur privé.

**Commentaire :**

Les systèmes publics de formation professionnelle sont le reflet des traditions historiques en matière de formation dans l'industrie et de répartition du travail entre l'État et le secteur privé. Là où le secteur privé a un engagement fort vis-à-vis de la formation, les systèmes d'EFTP ont joué un rôle crucial en matière de formation « hors entreprise ». Là où les employeurs ont de longue date préféré recruter des stagiaires parmi une main-d'œuvre non qualifiée voire journalière (comme en Asie du Sud), la prestation formelle d'EFTP est largement considérée comme non pertinente pour l'industrie. Comme pour l'enseignement scolaire technique, les formations techniques et professionnelles sont beaucoup plus demandées dans des économies en croissance et quand il existe des politiques favorables vis-à-vis de l'industrie et des technologies. C'est pourquoi la réforme de la formation technique et professionnelle ne concerne pas seulement

les institutions de formation mais aussi l'économie et les schémas comportementaux plus larges.

### 3. Apprentissage traditionnel et formation dans le secteur informel

Ce type de formation prend des formes très variées. Dans certains pays d'Afrique de l'Ouest, les systèmes d'apprentissage génèrent une régulation très importante, alors que dans beaucoup d'autres pays, la formation dans le secteur informel est beaucoup moins régulée et organisée. Par ailleurs, toutes les formations du secteur informel ne se font pas sur le mode de l'apprentissage.

**Arguments favorables :**

- Proche du monde du travail réel (et aide à développer des réseaux pour les aspirants entrepreneurs).
- Même si le renforcement des compétences ne peut à lui seul augmenter les revenus dans le secteur informel, il peut, entre autres éléments, contribuer à améliorer la productivité de ce secteur.
- Ces systèmes sont souvent plus efficaces que la formation pré-emploi car les personnes formées sont plus mûres et plus motivées ; par ailleurs, il est possible d'accéder à ce type de formation sans avoir les qualifications formelles requises par les centres de formation publics.
- Les modes de formation sont moins coûteux que les centres formels et plus accessibles aux ruraux et aux pauvres.
- Ce type de formation est la principale source d'EFTP en Afrique, en Asie du Sud et même en Amérique latine, du fait que le secteur informel ou non enregistré est source de plus de 80 % des emplois dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne et d'Asie du sud (50 % dans le cas de l'Amérique latine).

**Difficultés :**

- Les bénéfices potentiels sont dépendants de l'existence d'une série d'éléments complémentaires (crédit, accès au marché, sécurité du foncier, etc.).

- Ces formations ont tendance à perpétuer des technologies traditionnelles, sauf dans les environnements industriels très dynamiques.
- Pas de lien avec les systèmes de formation formels.
- Les quelques tentatives visant à formaliser certains aspects sont restées à peu près vaines.
- La qualité de la formation et les conditions de travail sont très diverses, confinant dans certains cas à l'exploitation.
- La « transférabilité » des compétences est limitée, puisque celles-ci ne donnent pas lieu à certification.
- Persistance d'une sélection défavorable aux familles pauvres lorsqu'un paiement préalable est requis.

**Commentaire :**

Le secteur informel et les systèmes locaux d'apprentissage présentent un paradoxe : ils sont très importants pour la génération d'emploi et pour le transfert des qualifications à travers les générations, pourtant la réponse des gouvernements a généralement été plus négative que positive. Les quelques tentatives de formalisation n'ont pas été efficaces.

L'influence la plus positive du gouvernement sur le secteur informel et l'apprentissage traditionnel jusqu'ici a été indirecte, par le biais de l'élargissement de l'accès à l'éducation primaire et secondaire junior, qui a eu pour conséquence d'amener des candidats plus instruits dans le secteur.

Une réaction politique possible aux nouvelles demandes de formalisation du secteur serait de revoir l'environnement légal, financier et macro-économique du secteur et d'identifier les responsabilités ministérielles les plus appropriées.

LA PRESTATION PRIVÉE NON LUCRATIVE ET LA PRESTATION PRIVÉE LUCRATIVE DE SERVICES DE FORMATION

Les projets communautaires et d'ONG ont pour avantage de cibler souvent les personnes n'ayant pas accès aux prestataires de formation publics ou privés à

but lucratif. Ils proposent souvent une assistance complète comprenant un appui post-formation et parfois l'accès au crédit. Ils sont par ailleurs utiles pour tester de nouvelles approches, même si généralement celles-ci ne peuvent pas être répliquées à grande échelle. Enfin, du fait de l'engagement fort de nombreux formateurs et responsables d'ONG de formation, les personnes formées peuvent acquérir un capital social en plus des compétences techniques ou professionnelles.

Cependant, il est difficile pour ce type de prestation de se pérenniser comme il est difficile d'élargir les petits projets performants d'ONG à grande échelle, parce que l'alchimie leadership/engagement n'est pas facilement généralisable.

En ce qui concerne la prestation de formations privées payantes, si elle a pour avantage de réduire les dépenses publiques dans ce domaine et a tendance à être de meilleure qualité, elle a pour risque, si elle se généralise, de marginaliser davantage les pauvres. Par ailleurs, l'importance et la diversité même des offres privées font qu'elles sont mal connues et peu susceptibles d'entrer dans les orientations des jeunes. Enfin la qualité est extrêmement variable et dans de nombreux pays, il existe des centres non enregistrés et non réglementés de qualité très douteuse.

Il n'y a pas eu suffisamment de travail analytique sur les diverses formes de prestation privée de formation. Des efforts de certification et d'assurance qualité plus larges seraient naturellement très bienvenus, mais constituent un défi considérable dans des pays où même le contrôle de la prestation publique de formation est très fragile.

## LA FORMATION EN ENTREPRISE DANS LE SECTEUR FORMEL

La formation en entreprise a joué un rôle essentiel dans le développement des compétences de la main-d'œuvre parallèlement à l'industrialisation progressive (par exemple au Japon, en Corée et à Singapour). Elle a montré qu'elle aug-

mentait la productivité de la main-d'œuvre dans les entreprises de fabrication dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne. Cependant on constate que ce sont souvent les employés dotés du meilleur niveau d'éducation qui en bénéficient, et que les entreprises les plus susceptibles de proposer ce type de formation sont les grandes entreprises. Par ailleurs, la propension à la formation est beaucoup plus faible au Moyen-Orient,

en Afrique du Nord et en Asie du Sud. Certaines des modalités de développement des compétences techniques et professionnelles sont beaucoup mieux connues que d'autres. Les bailleurs de fonds et gouvernements doivent consacrer davantage d'efforts à la recherche et à la diffusion de connaissances dans ce secteur, ainsi qu'à la constitution de bases de données statistiques qui font cruellement défaut. ■

### Pour en savoir plus

#### Qu'est-ce que le Norrag ?

Le Norrag (Network for Policy Research, Review and Advice on Education and Training) est un réseau de chercheurs, responsables politiques, bailleurs de fonds et ONG. Financé par DFID, DDC et Nuffic, il vise à promouvoir une analyse critique sur le développement, notamment dans le domaine de l'éducation et de la formation.

Son principal instrument de travail est le Norrag News (NN), une lettre d'information électronique qui paraît deux fois par an. Cette lettre comprend plusieurs articles qui traitent, soit de ce qu'impliquent les résultats des recherches pour les politiques, soit des effets qu'ont, sur les pratiques, les nouvelles politiques formulées par les agences multilatérales ou bailleurs de fonds.

Le dernier numéro (NN38) est consacré au développement des compétences techniques et professionnelles.

D'autres numéros ont abordé des sujets tels que :

- L'éducation et la formation pour sortir de la pauvreté ?
- L'éducation et les compétences en Afrique de l'Ouest, de l'Est et centrale.
- 2005 – Année du développement ? Les implications du projet du Millénaire, du Sommet mondial, de la réunion du G8 et du rapport de la CEA, pour l'éducation, la formation et le partenariat.
- Coopération pour le développement et partenariats.

Le Norrag compte plus de 1 500 membres, dont un peu plus du tiers provient de pays du Sud. Nombre d'entre eux contribuent au Norrag News. Les Norrag News sont en anglais, mais certains numéros existent également en version française. Par ailleurs, une synthèse de chaque numéro sera bientôt disponible en anglais, français, allemand, chinois et arabe.

Pour en savoir plus : <http://www.norrag.org>  
(inscriptions à l'adresse :  
<http://www.norrag.org/registration.php>)

### Glossaires sur l'enseignement technique et la formation professionnelle

- > Glossaire sur la transparence et la validation de l'apprentissage non formel et informel, avril 2003 (anglais-allemand-français).  
[http://studyvisits.cedefop.europa.eu/assets/upload/documentation/glossar\\_vet/glossary\\_lepreautransparence\\_frende.pdf](http://studyvisits.cedefop.europa.eu/assets/upload/documentation/glossar_vet/glossary_lepreautransparence_frende.pdf)
- > Glossaire Kodis/Vetnet sur la formation professionnelle (anglais).  
<http://www.vetnet.ch/fs/fs1.asp?kt=6&skt=14>
- > Glossaire du document *Technical and vocational skills development*, Briefing, DFID, avril 2007 (anglais).  
<http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/technical-vocational.pdf>

### Contributions récentes sur la formation professionnelle dans le cadre de la coopération française

- > Gauron A., *La formation professionnelle dans les pays en développement*, Exposés et débats, HCCI, janvier 2007.  
<http://www.hcci.gouv.fr/travail/audition/formation-professionnelle-ped-gauron.html#1>
- > *La DGER et la formation professionnelle agricole dans les pays de la ZSP*, Groupe de travail « Formation professionnelle » du HCCI, octobre 2006.  
<http://www.cooperation-internationale.gouv.fr/participer/formation/doc/DGER-formation-professionnelle-agricole.pdf>
- > *L'impact des politiques de formation sur la compétitivité d'un pays*.  
[http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/ministere\\_817/publications\\_827/cooperation-internationale-developpement\\_3030/series-etudes\\_3195/serie-etudes-annee-2001\\_3196/formation-professionnelle-investissement-productif\\_4602/politiques-formation-competitivite\\_11498.html](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/ministere_817/publications_827/cooperation-internationale-developpement_3030/series-etudes_3195/serie-etudes-annee-2001_3196/formation-professionnelle-investissement-productif_4602/politiques-formation-competitivite_11498.html)



# Débat : les fonds de cofinancement en question

Matching grants are a solution to a donor problem, rather than meeting a need of recipient countries, in *Small Enterprise Development*, Vol. 18, no 1, p. 4-9, Practical Action Publishing, mars 2007.

Avec l'autorisation de Practical Action Publishing

« Les fonds de cofinancement sont une solution pour les bailleurs plus qu'une réponse aux besoins des pays bénéficiaires », telle est l'affirmation mise en débat dans la revue *SED* de mars 2007. T. Biggs, consultant et ancien collaborateur de la Banque mondiale, et J. Highstead, conseiller auprès de DFID, exposent leur point de vue sur la question. S'ils s'accordent quasiment sur la pertinence de ce type d'outil pour le développement du secteur privé du point de vue théorique, le premier est convaincu que, dans la pratique, cette approche n'est jamais satisfaisante par rapport aux objectifs visés.

« DES DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE TROP FORTES » : LE POINT DE VUE DE T. BIGGS

T. Biggs reconnaît que les fonds de cofinancement constituent, potentiellement, un outil efficace de développement du secteur privé à la fois pour les bailleurs et les pays bénéficiaires. Ce type de subvention trouve de toute évidence une justification économique dans les pays en développement et les bailleurs de fonds ont besoin de tels instruments souples pour agir efficacement au niveau des entreprises. Cependant, selon cet ancien collaborateur de la Banque mondiale, transformer ce potentiel en impact positif réel sur le terrain nécessite une mise en œuvre efficace, et c'est là que le bât blesse.

## Justification économique de la subvention

L'argumentation en faveur des fonds de cofinancement repose sur le fait que l'inefficacité du marché est endémique dans de nombreux domaines essentiels à la croissance du secteur privé dans les pays en développement. En présence d'externalités, les marchés, à eux seuls, ne produisent pas nécessairement de résultats efficaces sur le plan économique. Plus particulièrement, ils ne parviennent pas à susciter des niveaux d'investisse-

ment « économiquement optimums » dans des domaines tels que le transfert de technologies, la formation et la diversification des activités, dans lesquels les externalités financières et technologiques sont omniprésentes.

T. Biggs prend l'exemple des investissements dans le transfert de technologies. Les bénéfices qu'une entreprise tire de l'investissement dans le transfert de technologie s'étendent fréquemment à d'autres entreprises qui, sans avoir investi elles-mêmes dans le processus, tirent néanmoins parti de ses résultats. Du fait de ces retombées, les bénéfices économiques (ou sociaux) des investissements dans ce domaine vont au-delà des retours pour la seule entreprise à l'origine de l'investissement. Cet effet de « dispersion » peut conduire le secteur privé à investir trop peu en regard du niveau socialement optimal pour assurer une croissance à long terme.

Le principe d'intervention optimale plaide dans ce cas pour l'approche suivante : fournir une subvention pour accompagner les investissements en transfert de technologie générant des retombées externes, en calquant le montant de la subvention sur la valeur des externalités.

## Une bonne solution pour les bailleurs

Les fonds de cofinancement correspondent aussi aux priorités des bailleurs de

fonds. À la suite des réformes politiques mises en œuvre dans de nombreux pays, le secteur privé se trouve soumis à une pression concurrentielle considérable qui le pousse à améliorer ses capacités *via* les transferts de technologies et la formation. La demande en assistance technique est par conséquent substantielle. Les bailleurs voient dans les fonds de cofinancement un outil efficace et pas trop bureaucratique pour fournir un appui en matière d'apprentissage et d'évolution technologique. Un système de fonds de cofinancement place les ressources directement entre les mains des consommateurs privés de services en leur permettant de choisir les investissements et les services de formation les plus appropriés pour eux.

### Un succès conditionné par la qualité de la mise en œuvre

Le succès de la mise en œuvre des fonds de cofinancement, comme de tout programme d'investissement public, dépend essentiellement de la capacité à sélectionner les investissements qui produiront le retour économique (et social) le plus important par dollar investi. Pour atteindre cet objectif, les décideurs politiques doivent à la fois choisir les investissements en transfert de technologie produisant le meilleur retour économique et ne financer que ceux qui n'auraient pas trouvé de financements privés. Le retour économique comprend à la fois les bénéfices privés perçus par les entreprises qui investissent et les bénéfices économiques plus larges sous la forme d'externalités. Les « bonnes » subventions sont celles qui génèrent des retombées larges, car les financements publics trouvent leur justification dans l'amélioration de la situation économique et non dans l'augmentation des bénéfices privés. Les subventions ne doivent pas financer les investissements que le secteur privé aurait consentis lui-même. Elles ont pour but d'inciter les entreprises à investir dans le transfert de technologie au-delà de ce qu'elles auraient financé elles-mêmes.

Ces conditions nécessaires et suffisantes du succès de la mise en œuvre requièrent que les décideurs politiques puissent s'appuyer sur tout un ensemble d'informations détaillées, qui sont en pratique difficiles à obtenir. Ils doivent en effet estimer l'am-

pleur des externalités susceptibles d'être générées par tel ou tel investissement, savoir quels types d'investissement les entreprises consentent d'elles-mêmes, ou encore quelles sont les « bonnes » entreprises, qui produiront les résultats attendus. Même en considérant que le monde n'est pas parfait et en réduisant les exigences à un niveau plus pragmatique, il apparaît que la plupart des fonds de cofinancement dans le monde ne parviennent pas à réunir les conditions minima.

### Trois faiblesses récurrentes qui conduisent à l'échec

D'abord, **l'importance de la distinction entre bénéfiques privés et bénéfiques économiques plus larges est très insuffisamment prise en compte.** L'accent est mis sur la logique de la demande et la rentabilité des entreprises privées. Les entreprises ont peu d'incitations à proposer des projets d'investissement qui répondent à l'objectif des financements publics, c'est-à-dire qui produisent des bénéfices économiques pour la société dans son ensemble. Les entreprises utilisent des critères de rentabilité interne pour le choix de leurs investissements lorsqu'il faudrait des critères définis par les gestionnaires des fonds publics. Trop de fonds mesurent leur succès à l'augmentation des ventes ou des exportations des entreprises. Ensuite, **ces subventions obéissent à beaucoup d'autres priorités pas toujours compatibles avec le succès de leur mise en œuvre,** objectifs économiques et sociaux du gouvernement, priorités de décaissement et de calendrier des bailleurs en particulier.

Enfin **interviennent également les incitations et moyens propres des contractants gestionnaires de ces fonds.** La plupart font un excellent travail pour mettre en place des systèmes administratifs fonctionnels dans des conditions difficiles. Mais ils se heurtent au problème majeur de l'insuffisance des ressources en informations et en personnel. Une bonne mise en œuvre est un processus à forte intensité de savoir et de main-d'œuvre. Elle nécessite un grand nombre de personnes très qualifiées appelées à travailler étroitement avec les entreprises. La plupart des gouvernements et des bailleurs de fonds ne sont pas prêts à financer le niveau requis de gestion et de collecte d'information.

C'est là une des grandes faiblesses de ces systèmes. Comme il est difficile et coûteux d'évaluer correctement ces schémas de subvention, les évaluations utiles ne voient jamais le jour.

### « Bons en théorie, mais pas en pratique »

Au final, toutes ces difficultés de mise en œuvre donnent véritablement l'impression que les fonds de cofinancement sont bons en théorie mais pas en pratique. Cet outil offre un potentiel, mais celui-ci ne peut être réalisé qu'à condition d'en améliorer fortement la mise en œuvre et l'évaluation.

« DES DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE SURMONTABLES » : LE POINT DE VUE DE J. HIGHSTEAD

J. Highstead reconnaît que, s'ils peuvent constituer un outil de développement efficace, les fonds de cofinancement sont souvent desservis par leurs difficultés de mise en œuvre, de telle sorte que peu d'entre eux parviennent à remplir leur objectif initial. Ces échecs sont, selon lui, d'autant plus dommageables que, par nature, cet instrument présente un risque de distorsion des marchés s'il est mal mis en œuvre. Il partage également les observations de T. Biggs quant aux trois principales raisons qui mettent en échec la mise en œuvre des fonds de cofinancement.

### Une nouvelle génération de fonds de cofinancement

Cependant, ces observations s'appliquent d'après lui aux fonds de cofinancement traditionnels, que les bailleurs de fonds sont de plus en plus nombreux à abandonner. Ces systèmes traditionnels sont basés sur l'hypothèse que la réduction de la pauvreté passe par la croissance des entreprises, et des PME en particulier. Aujourd'hui, la plupart des acteurs de développement considèrent que ce ne sont pas des résultats de ce type qui importent, mais plutôt le bon fonctionnement, équitable, des marchés et la participation des pauvres à ces marchés.

À cet égard, DFID et d'autres bailleurs de fonds ont lancé d'autres mécanismes pour la prestation de fonds de cofinancement. Ceux-ci répondent aux conditions identifiées par T. Biggs tout en évitant les écueils de la mise en œuvre. C'est le cas des « Challenge Funds » de DFID. Il n'existe pas de stricte définition d'un *challenge fund*. Les deux principaux initiés par DFID sont le *Business Linkage Challenge Fund* (BLCF) et le *Financial Deepening Challenge Fund* (FDCF), en fonctionnement depuis près de 6 ans et ayant fait l'objet d'une évaluation indépendante<sup>1</sup>.

Dans les deux cas, le mécanisme est le même. Il s'agit d'accorder des subventions à des entreprises ou consortiums d'entreprises privées par le biais d'un processus compétitif transparent. Le système prévoit une contribution de l'entreprise d'un montant au moins égal à la subvention consentie. L'investissement doit être mis en œuvre par l'entreprise privée dans l'optique d'un gain commercial à long terme, mais aussi de bénéfices sociaux clairement identifiés. En pratique, la gestion de ces fonds a été sous-traitée à des gestionnaires de fonds du secteur privé, mais les décisions d'investissement ont été prises par un panel d'experts indépendants sur la base de critères clairement définis. Les entreprises font acte de candidature en soumettant un projet (note conceptuelle de deux pages dans un premier temps, puis plan d'affaires si la note est retenue). Pour être étudiés, les projets doivent avoir un impact social clair, se montrer innovants et être commercialement viables avec un potentiel d'impact plus large sur le marché.

### Des solutions aux difficultés de mise en œuvre

Comment les difficultés de mise en œuvre ont-elles été résolues ? En partie par la sous-traitance de la gestion à des gestionnaires privés dotés d'une bonne connaissance du marché (activité des entreprises du secteur, degré d'innovation). Dans le cas du FDCF, centré sur un secteur unique, cet aspect était particulière-

ment important. L'appui d'un panel local et d'un panel international d'experts du secteur privé venait encore renforcer cette expertise. L'importance accordée au critère d'impact systémique plus large sur le marché a également été utile à cet égard. Il est arrivé qu'il y ait arbitrage entre des projets offrant un impact social direct clair et des projets susceptibles de produire à plus long terme un impact systémique plus large sur le marché.

**Une subvention a été accordée à Vodafone au Kenya pour expérimenter un nouveau modèle commercial de prestation de services bancaires aux pauvres par le biais de la téléphonie mobile.** Bien que l'impact social immédiat de ce projet pilote fut faible en termes d'emploi ou de nombre de pauvres bénéficiaires, il a été retenu pour son potentiel d'influence sur le marché et de réplique. Ce projet est maintenant mis en œuvre par Vodafone à travers le continent africain, asseyant la crédibilité de son potentiel commercial. De nombreux autres acteurs suivent. À long terme, l'impact pourrait concerner plusieurs millions de pauvres. Une petite subvention a ainsi permis de catalyser l'innovation et d'accélérer le mouvement du marché.

Quant à la question de savoir si les projets retenus auraient été financés même en l'absence de subvention, la réponse est plus difficile, le processus décisionnel interne des entreprises étant plutôt opaque. Cependant, le fait de se doter d'un gestionnaire de fonds issu du secteur privé et d'un panel d'experts permet un meilleur discernement. Il est intéressant de noter à cet égard que lors de l'évaluation du FDCF, aucune des entreprises interrogées n'ayant pas reçu de subvention n'avait avancé sur son projet. Par ailleurs, étant donné le processus compétitif de sélection, les entreprises ont tendance à demander plutôt moins que plus.

L'impact des projets est-il de nature à justifier un financement public ? Sur cette question, les *challenge funds* adoptent une approche globale (vision du portefeuille dans son ensemble). Certains projets ne fonctionnent pas, d'autres sont satisfaisants et d'autres encore produisent un résultat excellent. Cette approche d'ensemble est importante, particulièrement lorsque le fonds a véritablement pour objectif de financer des innova-

tions, dont les coûts et bénéfices sont largement inconnus. Si tous les projets se soldaient par une réussite, cela signifierait qu'ils peuvent être financés par un crédit bancaire et n'ont pas besoin de subvention. Les quelques « excellents » projets produisant un impact large justifient à eux seuls l'ensemble des subventions accordées par le fonds.

### Des pistes d'amélioration

DFID, en partenariat avec d'autres bailleurs, étudie à présent les moyens d'améliorer encore ce type de fonds. Les critères de sélection et structures incitatives à l'intention des entreprises et des gestionnaires de fonds sont revus afin de faire en sorte que les subventions catalysent effectivement des changements systémiques sur les marchés. Cela met encore davantage l'accent sur le besoin de réplique des modèles commerciaux et des évolutions technologiques au-delà de l'entreprise seule. Une autre option consiste à intégrer des institutions financières du secteur privé dans le panel d'investissement pour s'assurer que les projets susceptibles d'obtenir un crédit bancaire soient identifiés et orientés vers des institutions financières commerciales.

### « Un instrument puissant et simple au service du développement du secteur privé »

De nombreux fonds de cofinancement ont certes souffert d'une mauvaise mise en œuvre par le passé, mais les *challenge funds* démontrent qu'il est possible de concevoir des mécanismes efficaces pour allouer des subventions en évitant les écueils de la mise en œuvre. Ce sont des instruments à la fois puissants et simples, capables de stimuler l'innovation et d'exploiter les capacités du secteur privé à des fins de développement. On ne peut pas en dire autant de beaucoup d'autres instruments. Ils méritent donc de figurer en bonne place dans la mallette des bailleurs du développement du secteur privé. ■

<sup>1</sup> Voir l'article de présentation du fonds « Business Linkages Challenge Fund » paru en juillet 2007 (*Actualité des services aux entreprises* n° 14).

# Environnement des affaires : us et abus des indicateurs *Doing Business*

*Uses and Abuses of Doing Business Indicators*,  
W. Channell,  
document  
préparatoire de la  
Conférence  
« Creating better  
business  
environments  
for enterprise  
development: African  
and global lessons  
for more effective  
donor practices,  
Accra, nov. 2007 »,  
octobre 2007.

*Les rapports Doing Business de la Banque mondiale constituent l'une des avancées les plus intéressantes de ces dernières années en matière de réforme de l'environnement des affaires. Par le biais d'indicateurs standards, ils mettent à disposition des données claires et transparentes sur l'état de la réglementation des entreprises dans tous les pays du monde. Si les classements qu'ils produisent peuvent être sujets à controverse, ils contribuent efficacement à guider et hiérarchiser les réformes nécessaires de l'environnement des affaires. L'utilisation de ces indicateurs est cependant souvent desservie par des approches incorrectes. En raison d'une mauvaise lecture, les réformateurs optent parfois pour les mauvaises solutions.*

Les rapports *Doing Business* fournissent des indicateurs clairs et quantifiables des forces et faiblesses de la réglementation des entreprises dans un pays donné, permettant aux réformateurs de cibler leurs efforts sur des problèmes identifiables. En classant les pays en fonction des résultats obtenus, les rapports *Doing Business* suscitent une concurrence forte entre les pays en matière d'amélioration de l'environnement des affaires.

Cette popularité ne va pas sans controverse. De nombreux leaders ont mis en doute l'exactitude des données des rapports, soit en raison de marges dans les calculs, soit parce que les indicateurs les plaçaient derrière leurs rivaux. Lorsque, en 2006, le rapport plaça la Croatie en dernière position du groupe des Balkans, le Premier ministre publia une protestation officielle contre la Banque mondiale. La communauté des entreprises du pays salua quant à elle la transparence des informations montrant l'insuffisance des réformes du gouvernement.

**Cette controverse est l'un des effets les plus sains de la publication de ces rapports.** Elle ouvre en effet le dialogue

entre leaders du secteur privé et du secteur public sur les besoins de la communauté des entreprises. Ce dialogue peut s'appuyer sur des données utiles et transparentes pour étayer les arguments en faveur de réformes. Cependant les indicateurs ne renseignent pas sur ce qui doit être fait. Il est important de bien comprendre ça pour en faire un usage correct.

LES LIMITES DES INDICATEURS :  
TRAITER LES SYMPTÔMES  
AU LIEU DE LA MALADIE

Les chiffres des rapports *Doing Business* reflètent les symptômes, autrement dit les signes d'un problème sous-jacent. Les symptômes ne sont pas le problème, ils ne sont que des indicateurs du problème. Traiter les symptômes revient à laisser la maladie intacte. Il est insuffisant de modifier directement la valeur d'un indicateur – tel que le délai néces-

saire pour enregistrer un bien foncier – si celui-ci n'est que le critère indicatif de problèmes beaucoup plus importants, comme le sous-développement du marché foncier.

Du fait de l'aspect concurrentiel des classements émis par *Doing Business*, certains gouvernements sont tentés d'améliorer la valeur des indicateurs sans régler les véritables problèmes. Il est relativement simple de réduire le coût et le délai de création d'une entreprise, mais cela ne suffit pas nécessairement à rendre la démarche attractive pour un investisseur.

**Le premier « abus » dans l'utilisation des indicateurs *Doing Business* consiste donc à ne modifier que les conditions simples de l'indicateur, et non ses causes profondes.**

Le deuxième a trait à la priorité des actions. Comme il est possible de faire varier les classements concurrentiels en modifiant la valeur des indicateurs, **certains décideurs choisissent d'engager les réformes les plus simples, qui ne sont pas nécessairement les plus importantes** pour les entreprises ou l'économie. Par exemple, l'indicateur « Commerce transfrontalier » mesure à la fois le coût et le délai des importations et des exportations dans un chiffre unique. Les améliorations sont plus faciles à apporter dans le domaine des restrictions à l'importation. L'indicateur peut donc être amélioré sans faire évoluer la situation des exportations, qui sont pourtant susceptibles d'avoir un impact économique supérieur.

**Un troisième abus consiste à penser que lorsque les indicateurs sont bons, ils signifient qu'il n'y a pas de problème.** Par exemple, l'Afghanistan obtient un très bon score pour l'indicateur « Création d'entreprise » (17<sup>e</sup> rang dans le monde en 2007) car la législation prévoit des conditions strictes en termes de délai et de coût. Les entreprises du pays notent cependant que cette facilité n'est réelle que pour les sociétés qui versent de larges commissions destinées à accélérer l'enregistrement.

Pour les PME, l'enregistrement reste un cauchemar. Pire encore, de nombreux problèmes liés à la création d'entreprise ont été déplacés après l'enregistrement, de sorte qu'il faut toujours plus d'un an pour pouvoir démarrer les opérations.

### LA BONNE UTILISATION DES INDICATEURS *DOING BUSINESS*

Les indicateurs *Doing Business* sont très efficaces pour identifier les signes de danger dans l'environnement des affaires. Pour définir les meilleures solutions, il est avant tout nécessaire de comprendre la nature du problème : en quoi les réglementations lourdes pénalisent les entreprises. Le succès d'une entreprise requiert un niveau raisonnable de retour sur investissement. Pour cela, il faut que les revenus soient supérieurs aux coûts et aux risques associés à l'entreprise.

**Les indicateurs *Doing Business* mesurent un certain nombre de facteurs qui influent sur les coûts et les risques liés à la création et la gestion d'une entreprise.** Un aperçu même rapide suffit à comprendre que de mauvais scores pour les indicateurs « Création d'entreprise », « Octroi de licences » et « Embauche des travailleurs » sont le signe de coûts élevés qui rendent difficile la concurrence avec d'autres pays. Quant aux indicateurs « Protection des investisseurs », « Exécution des contrats » et « Fermeture d'entreprise », ils indiquent des facteurs de risque. En fait, chaque indicateur a un effet à la fois sur les coûts et les risques (voir le tableau page suivante).

**De mauvais scores, en particulier lorsqu'ils sont faibles pour un grand nombre d'indicateurs, donnent deux indications importantes.** D'abord ils signifient aux investisseurs potentiels que le pays peut être simplement trop risqué pour un investissement. Ensuite ils aident à comprendre l'insuffisance du développement économique du pays : le niveau des scores et celui du revenu par habitant sont étroitement corrélés (en particulier si l'on considère à part les richesses minières).

### UTILISER LES INDICATEURS *DOING BUSINESS* POUR UN IMPACT OPTIMAL

Les rapports *Doing Business* permettent aux réformateurs de cibler les domaines dans lesquels les coûts ou les risques – ou les deux – sont trop élevés. Chaque indicateur pointe un ou plusieurs domaines de réforme. **En cas de faible score, les réformateurs doivent analyser les causes du mauvais résultat.** Est-on face à un problème systémique ou simplement devant une difficulté réglementaire pouvant être facilement résolue ?

**Les problèmes relevant de l'environnement des affaires sont généralement systémiques.** Ils procèdent de raisons historiques, allant de l'expérience coloniale aux orientations idéologiques. Le plus souvent, la conception initiale de l'environnement des affaires en Afrique subsaharienne était peu favorable aux entreprises. Les puissances coloniales ont mis en place des systèmes créant une petite élite de « gagnants » sans considération pour l'investissement potentiel des populations locales. Ces systèmes ont parfois été aggravés par l'adoption de réformes autoritaires ou idéologiques concentrant l'activité commerciale dans un groupe encore plus restreint de propriétaires privilégiés, ou entre les mains de l'État. Dans ces pays, l'environnement des affaires a toutes les chances de souffrir de sérieux défauts structurels.

**Les indicateurs *Doing Business* offrent une approche plus approfondie des problèmes et l'occasion de réformer la structure sous-jacente.** Par exemple, le Kenya a récemment commencé à s'attaquer aux problèmes associés à l'indicateur « Octroi de licences » par le biais d'une approche de « guillotine réglementaire ». Cette approche consiste pour les réformateurs à changer le système à l'origine d'obligations et de conditions superflues. En réformant le système, ils évitent que les problèmes ne fassent que se déplacer.

L'USAID a récemment reconfiguré sa méthodologie en matière de réforme légale et institutionnelle en adoptant les mêmes domaines clés que *Doing Business*. Aujourd'hui, il est beaucoup

Les coûts et risques associés aux différents indicateurs *Doing Business*

INDICATEURS <i>DOING BUSINESS</i>	IMPACT SUR LES COÛTS ET LES RISQUES
<b>Création d'entreprise</b>	<b>Coûts</b> : frais de création (notamment juridiques), retards, efforts. <b>Risques</b> : refus d'enregistrement, demande de dessous de table, obligations particulières imprévisibles, pression anti-concurrentielle.
<b>Octroi de licences</b>	<b>Coûts</b> : frais initiaux et récurrents annuels, mise en conformité. <b>Risques</b> : annulations imprévisibles, inspections lourdes.
<b>Embauche des travailleurs</b>	<b>Coûts</b> : salaires et avantages, comptabilité, mise en conformité. <b>Risques</b> : incapacité à licencier pour raison économique ou cause particulière.
<b>Transfert de propriété</b>	<b>Coûts</b> : préparation des documents, frais, taxes. <b>Risques</b> : protection des droits et titres inadéquate, confiscation, privilèges ou droits cachés.
<b>Obtention de prêts</b>	<b>Coûts</b> : frais et intérêts supérieurs du fait de la faiblesse des systèmes de sécurité et de gestion du risque. <b>Risques</b> : incapacité à obtenir un crédit au moment nécessaire.
<b>Protection des investisseurs</b>	<b>Coûts</b> : suivi des investissements à des fins de protection. <b>Risques</b> : pertes imprévues dues à des obligations abusives liées au statut d'actionnaire majoritaire.
<b>Paiement des impôts</b>	<b>Coûts</b> : délai et efforts de mise en conformité, taux d'imposition total. <b>Risques</b> : audits abusifs, application inéquitable de la législation au bénéfice de concurrents.
<b>Commerce transfrontalier</b>	<b>Coûts</b> : retards, documentation, frais, taxes. <b>Risques</b> : application inéquitable de la législation, taxes imprévisibles, respect aléatoire des règles.
<b>Exécution des contrats</b>	<b>Coûts</b> : frais professionnels et juridiques, retards. <b>Risques</b> : absence d'organe d'exécution, résultats imprévisibles.
<b>Fermeture d'entreprise</b>	<b>Coûts</b> : frais professionnels et juridiques, obligations de reporting. <b>Risques</b> : responsabilité personnelle (vs. institutionnelle), résultats imprévisibles.

plus facile de traduire un mauvais score *Doing Business* en un ensemble de réformes utiles. Certaines réformes peuvent prendre des années. La force des indicateurs, lorsqu'ils sont bien utilisés, est d'orienter les réformateurs non pas vers le simple changement de la valeur d'un indicateur, mais vers l'identification de défauts systémiques dans un domaine spécifique de la réglementation des affaires qui alourdissent les coûts et les risques des entreprises.

**Les indicateurs mettent par ailleurs en évidence la nature transfrontalière de certains de ces défauts.** Certains pays enclavés doivent par exemple passer par les pays voisins pour exporter à l'étranger. Si ces pays n'adoptent pas une approche régionale, les gains tirés des réformes nationales peuvent se trouver annulés par le retard de réforme d'un pays voisin.

Cependant, même lorsque les indicateurs sont utilisés correctement, ils présentent encore des dangers. Ces dangers proviennent d'attentes excessives.

## ATTENTION AUX ATTENTES EXCESSIVES

Lorsque les réformateurs engagent des ressources, réputation comprise, pour résoudre un problème, ils sont en droit d'attendre des résultats. **Lorsque ces résultats sont retardés, les frustrations qui s'ensuivent peuvent avoir des répercussions négatives à la fois pour les réformateurs et pour les réformés.** C'est pourquoi il est essentiel que les attentes soient correctement gérées et reposent sur une bonne compréhension des réformes et de leurs impacts.

Un certain nombre de pays ont été très déçus de constater que le niveau des indicateurs du rapport *Doing Business* ne reflétait pas leurs réformes. Il y a deux raisons à cela. D'abord, certaines réformes sont engagées après le travail de diagnostic de l'équipe de *Doing Business*. L'essentiel de ce travail a lieu en février et ne couvre que les réformes déjà adoptées dans la pratique. Toutes les réformes mises en pratique après février ne sont donc pas pri-

ses en compte dans le rapport de l'année. Deuxièmement, beaucoup de réformes sont longues à mettre en œuvre. Certains indicateurs mesurent les pratiques réelles et non les termes de la loi. Or il faut parfois plusieurs années avant qu'une nouvelle loi entre dans la pratique.

Un autre danger naît de **l'attitude critique des réformateurs lorsque leur pays n'améliore pas son classement par rapport à celui de ses voisins** ou « concurrents ». Cette difficulté là est plus difficile à gérer politiquement, mais elle doit pourtant l'être. Les classements de *Doing Business* sont relatifs, ce qui signifie que le classement d'un pays ne peut changer que si ce pays engage davantage de réformes que les autres.

#### Un classement relatif

En 2006, le Sénégal se classait au 152<sup>e</sup> rang du classement *Doing Business* et la Tanzanie au 150<sup>e</sup>. En 2007, les réformes adoptées par le Sénégal lui ont fait gagner six places, hissant le pays au 146<sup>e</sup> rang. Mais dans le même temps, la Tanzanie a mis en œuvre des améliorations encore plus fortes, qui l'ont propulsée au 142<sup>e</sup> rang. Les deux pays ont progressé, mais l'un plus que l'autre.

L'aspect positif de ce fonctionnement est que la concurrence qu'elle suscite pousse à l'amélioration de l'environnement des affaires dans tous les pays. Or lorsqu'une région toute entière bénéficie d'améliorations, chaque pays en profite davantage que s'il avait été seul à évoluer.

**Les attentes non fondées représentent un danger particulier lorsque les réformes sont mises en œuvre pour de mauvaises raisons.** Il arrive que des pays adoptent des réformes dans l'objectif premier d'attirer les investissements étrangers. Cette approche repose souvent sur la croyance selon laquelle un pays ne peut s'améliorer que s'il dispose de capitaux extérieurs.

Les investissements étrangers peuvent être d'un grand bénéfice, mais ne sauraient constituer le but d'une réforme du climat des affaires d'un pays donné. **La principale raison qui justifie de réduire les mesures réglementaires superflues est de diminuer les coûts et les risques inutiles pour toutes les entreprises**, pas seulement pour les entreprises étrangères. D'autant que les investissements étrangers représentent rarement plus de 10 % de l'investissement dans un pays, et que le climat des affaires n'est pas le seul facteur que considèrent les investisseurs étrangers. ■

#### Pour en savoir plus

Du 5 au 7 novembre 2007, le Comité des bailleurs de fonds pour le développement de l'entreprise accueille la conférence consultative régionale sur l'Afrique à Accra au Ghana. La conférence, intitulée « Créer de meilleurs environnements des affaires pour le développement des entreprises : leçons tirées des expériences africaines et internationales pour une action plus efficace des bailleurs de fonds », rassemble des partenaires du développement impliqués dans l'évaluation, la conception et la mise en œuvre de réformes de l'environnement des affaires en Afrique.

- > Retrouvez l'ensemble des documents préparatoires de la Conférence d'Accra : [http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.details?p\\_phase\\_id=142&p\\_lang=en&p\\_phase\\_type\\_id=6](http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.details?p_phase_id=142&p_lang=en&p_phase_type_id=6)
- > Le site *Doing Business* en français : <http://français.doingbusiness.org>

# Le financement de la formation professionnelle

Financing  
vocational training,  
Professeur  
Adrian Ziderman,  
Bar-Ilan University,  
Israël,  
zidera@mail.biu.ac.il

Contribution à la  
Conférence du  
GEFOP  
« Vocational  
training at the  
heart of  
development  
policies », Paris,  
12 novembre 2007

*Le système de financement de la formation d'un pays a une mission double. Traditionnellement, son rôle principal consiste à fournir des ressources au système de formation national. Mais il peut (et devrait) aussi jouer un rôle central dans la réalisation des objectifs plus larges de la politique de formation nationale, et au final dans la promotion du développement économique et social.*

## LES DÉFAUTS DES MARCHÉS TRADITIONNELS DE LA FORMATION

Les schémas classiques de financement de la formation, toujours courants dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne, ont rarement montré leur capacité à répondre aux besoins de renforcement des compétences de la société. Traditionnellement, le marché de la formation est fragmenté en deux secteurs distincts : le secteur privé et le secteur public.

Les principaux fournisseurs de formation dans **le secteur privé** sont des entreprises et des établissements de formation privés, ainsi que les artisans offrant des possibilités d'apprentissage traditionnel. Le secteur privé de la formation suit une logique de marché, est non subventionné et (habituellement) concurrentiel. La formation est payée soit sous la forme d'un forfait initial, soit implicitement lorsque la personne formée est rémunérée à un niveau inférieur au salaire en rapport avec sa productivité. Dans le cas de la formation continue, les frais peuvent être partiellement pris en charge par les employeurs du secteur formel.

Les **systèmes de formation publics**, fonctionnant parallèlement, représentent la plus grande part de l'offre de formation professionnelle structurée. Les établissements de formation du secteur public

sont pour la majorité financés par les allocations budgétaires du gouvernement. Lorsque des frais s'appliquent, ils sont en général purement symboliques et reviennent souvent au gouvernement plutôt qu'à la structure de formation. Peu d'incitations donc pour ces structures à développer des cours répondant à la demande du marché dans l'optique de générer des revenus.

Du fait que les allocations budgétaires aux prestataires de formation publics ne sont habituellement pas liées à des objectifs de résultat mesurables (par exemple le taux d'emploi des personnes formées), il y a de la même façon **peu d'incitations pour les prestataires à aligner leur offre sur les besoins du marché**. Les liens entre centres de formation publics et employeurs privés restent faibles. Qui plus est, ces centres ne développent pas de programmes de formation adaptés aux besoins particuliers du secteur informel.

Aujourd'hui, **un certain nombre d'évolutions tendent à rendre ces schémas de plus en plus obsolètes**. Le changement technologique continu, les politiques d'ajustement structurel, les nouveaux schémas changeants du commerce et de la concurrence et la mondialisation ont dans beaucoup de pays concouru à créer le besoin de systèmes de formation beaucoup plus souples et réactifs que par le passé.

Ces évolutions mènent à des changements continus et plus substantiels de la demande de qualifications du marché du

Source : [http://www.gefop.org/fr/images/stories/documents/conference\\_2007/Seance%20pleniere%20presentation%20Ziderman.pdf](http://www.gefop.org/fr/images/stories/documents/conference_2007/Seance%20pleniere%20presentation%20Ziderman.pdf)



travail. Or plus la demande du marché est variable, plus la réponse du système de formation doit être flexible.

**Les systèmes de formation du secteur formel ne parviennent pas à relever ces nouveaux défis, essentiellement parce qu'ils sont trop « statiques » de nature.**

- D'abord, **l'horizon des formations est limité**. Dans le secteur formel, la formation professionnelle « initiale » ou préalable à l'emploi s'est trop concentrée sur l'apprentissage ponctuel répondant aux besoins immédiats pour l'emploi. Or la dynamique du marché du travail et de l'évolution des besoins de compétences au cours de la vie active exige une approche davantage tournée vers l'avant, prenant en compte la « formabilité » future en plus des besoins de compétence immédiats. De même, les entreprises sont pour la plupart plutôt réactives (davantage centrées sur les besoins immédiats) que proactives par rapport à l'investissement dans la formation continue.
- Ensuite, **l'environnement institutionnel** dans lequel opèrent les systèmes publics de formation, et leur responsabilité vis-à-vis d'un ministère public, se traduisent souvent par une offre de formation en grande partie

isolée des forces du marché, sujette à des décisions centralisées et lentes et limitée par une faible autonomie institutionnelle.

- Enfin, les systèmes de formation en Afrique subsaharienne souffrent de **financements très insuffisants**. Les gouvernements ne sont pas en mesure de fournir des financements stables et appropriés aux institutions de formation publiques. Parallèlement, la formation est rarement prioritaire dans les budgets des entreprises, ce qui se traduit par une « sous-formation » et à terme par un manque de travailleurs qualifiés.

#### EN RÉSUMÉ :

- **Le cadre de financement traditionnel est devenu inapproprié dans le contexte actuel pour répondre aux besoins de qualification de la société.**
- **L'offre de formation publique ne répond pas à une logique de la demande.**
- **Et le système est fragmenté (plus particulièrement, les établissements de formation privés n'opèrent pas dans le même cadre de financement que les prestataires publics).**

Cf. figure 1 ci-dessous.

#### MÉCANISMES DE FINANCEMENT INNOVANTS

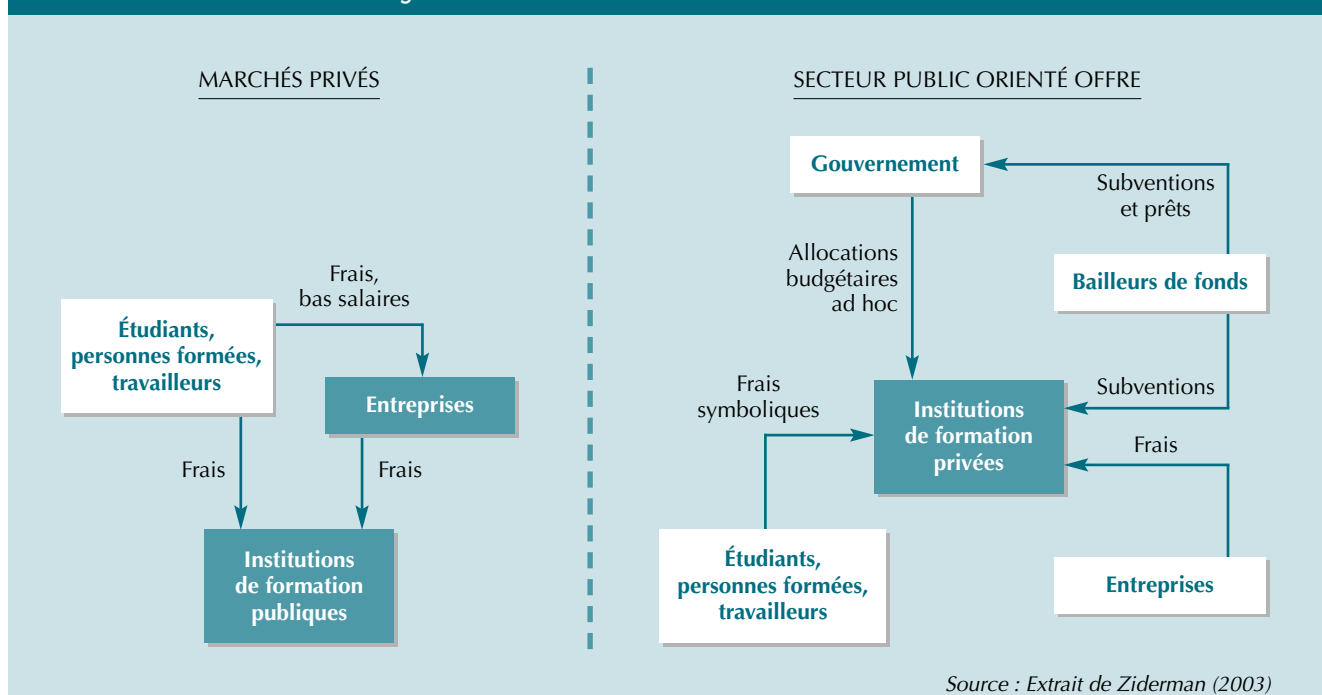
Ainsi, dans de nombreux systèmes nationaux de formation en Afrique subsaharienne, on observe une tendance forte à s'écarter de ces formes traditionnelles de financement et de prestation. Le moteur de cette évolution a été la plus grande intervention de l'État sur les marchés de la formation. Paradoxalement, ce processus s'est traduit par un recul du financement public de la formation. Les pressions croissantes sur les budgets publics en général, et sur la formation publique en particulier, a conduit à rechercher des sources alternatives de financement de la formation.

Quatre principaux mécanismes de financement innovants ont été introduits, avec un taux de succès variable.

#### Augmentation des sources de financement non gouvernementales

La diversification des financements peut prendre plusieurs formes. Quatre pistes

Figure 1 : MARCHÉ DE LA FORMATION FRAGMENTÉ



Source : Extrait de Ziderman (2003)

peuvent en particulier être suivies, séparément ou en combinaison.

#### ► Complément aux fonds publics via la taxation

Les taxes dédiées, habituellement prélevées sur la masse salariale des entreprises, sont parmi les alternatives les plus utilisées pour seconder les allocations budgétaires publiques directes. Les prélèvements représentent habituellement 1 % à 2 % du total des salaires d'une entreprise. Ce système de taxe peut constituer une source stable et protégée de financements destinés à l'offre de formation nationale. Cependant, dans la pratique, il arrive que le produit de ces taxes « dédiées » soit absorbé dans le budget général de l'État plutôt que d'être utilisé à financer la formation publique.

Ce système de taxation pose un certain nombre de questions : existe-t-il une base d'entreprises suffisante ? Les prélèvements sont-ils acceptables pour les acteurs concernés ? La destination finale du produit des taxes peut-elle être garantie ?

#### ► Partage des coûts

Le partage des coûts vise à réduire le montant des allocations publiques aux institutions de formation. La méthode la plus courante consiste à imposer des frais aux personnes bénéficiant de la formation. Cela permet soit de réduire l'enveloppe publique, soit de favoriser une formation de meilleure qualité avec la même enveloppe.

Reste à définir s'il est préférable de fonctionner avec un système national imposant le même barème de frais obligatoires à tous les établissements, ou s'il faut privilégier l'autonomie des institutions dans la fixation des prix. Cette méthode soulève par ailleurs le problème de l'exclusion des personnes les plus pauvres. Il y a donc un arbitrage à faire entre permettre l'accès du plus grand nombre et compléter de manière significative les fonds de l'État. Une solution alternative peut consister à introduire des subventions ciblées à l'intention des groupes défavorisés sous la forme de bourses ou de réduction de frais.

#### ► Génération de revenus annexes

La vente d'activités de service ou de production peut constituer une source de revenus complémentaire pour les établissements de formation publics. Les compétences et les locaux disponibles peuvent être exploités sur le marché local. Là encore un arbitrage s'impose pour éviter que l'activité de production ne desserve la qualité de l'activité de formation.

#### ► Développement de la formation privée

La croissance des institutions de formation privées, dont les clients payent le coût total de la formation, est naturellement une voie importante pour étendre le système de formation national sans grever le budget de l'État. Le gouvernement peut favoriser ce développement par le biais de subventions ou de mesures non monétaires, en particulier pour aider au démarrage les entreprises de formation délivrant des cours dans un domaine industriel ou technique engendrant des coûts élevés. Par ailleurs, l'environnement réglementaire joue un rôle important. Les instituts de formation privés ont peu de chance de prospérer dans le contexte d'une réglementation trop stricte.

### Promotion de la formation par les entreprises

L'intervention de l'État sur le marché de la formation a également pour objectif une action corrective : inciter les entreprises du secteur formel à offrir davantage de formation et de meilleure qualité. Les gouvernements subventionnent la formation en entreprise soit directement par des allocations budgétaires, soit indirectement par le biais de fonds de formation parapublics.

#### ► Prélèvement salarial destiné à subventionner les entreprises

Ce système, fondé sur le prélèvement sur salaire, a fourni à de nombreux gouvernements un mécanisme alternatif pour promouvoir la formation en entreprise. Contrairement à la taxe prélevée sur salaire mentionnée précédemment, ce dispositif ne vient pas renforcer les res-

sources de l'État dédiées au financement de la formation publique, mais est destiné à inciter les entreprises à investir dans la formation.

Il existe de nombreuses variantes de ce système, mais il comprend souvent un mécanisme de remboursement par lequel les entreprises perçoivent des montants compensatoires au prorata des formations fournies. Les entreprises sont encouragées à investir davantage dans le renforcement des compétences de leur main-d'œuvre, soit sous la forme de formation sur le lieu de travail (en mettant en place ou améliorant l'offre de formation par l'entreprise elle-même), soit en envoyant leurs employés se former à l'extérieur.

Si le système de prélèvement national est le plus connu, il existe aussi des formes de taxation particulières, notamment sectorielles (c'est le cas au Kenya). Les taxes sectorielles peuvent être basées sur le chiffre d'affaire, la production ou la valeur des contrats plutôt que sur la masse salariale des entreprises.

Ce système a ses limites. Beaucoup d'entreprises, notamment les petites, ne peuvent pas en bénéficier en raison de la particularité de leurs besoins en formation.

#### ► Autres formes de subvention

En dehors du remboursement des coûts de formation consentis par les entreprises, des subventions directes (ou indirectes par le biais d'allègements fiscaux) peuvent également être fournies par l'État pour encourager la formation en entreprise.

Ces subventions présentent plusieurs inconvénients par rapport au système de prélèvement décrit ci-dessus. D'abord elles sont octroyées à partir des ressources de l'État. Ensuite elles relèvent davantage d'une approche *ad hoc*, ponctuelle, que d'une approche plus systématique et structurée favorisée par le premier système. Or le problème de la « sous-formation » est non seulement que le volume de formation est insuffisant, mais aussi que la formation est parcellaire et pas suffisamment intégrée. L'impact des systèmes de subvention directe ou indirecte peut être faible s'ils ne sont pas conçus pour mobiliser l'attention de la direction de l'entreprise sur la formation.

### Les fonds de formation et les autorités nationales de formation

L'introduction et la diffusion des systèmes de prélèvements dédiés à la formation ont conduit au développement d'un **type relativement nouveau de mécanisme de financement : les fonds nationaux de formation**. Ces fonds de formation constituent habituellement à la fois le lieu de collecte des prélèvements et le mécanisme permettant leur distribution.

Des allocations budgétaires du gouvernement peuvent compléter les ressources de ces fonds, ou même représenter leur source principale de revenu. L'appui des bailleurs de fonds est important dans certains cas. L'objectif est de constituer une **source de financement sécurisée pour le développement de la formation nationale**, c'est-à-dire à la fois le financement de la formation dispensée par le secteur public, les incitations destinées aux entreprises et la satisfaction des besoins en formation de groupes particuliers.

L'intérêt des fonds de formation est qu'ils sont plus facilement accessibles et plus souples que des programmes gouvernementaux. Toutefois, leur degré d'autonomie vis-à-vis du ministère de tutelle est variable.

Dans certains pays, des **agences ou autorités de formation nationales (AFN)** constituent le pivot du système de financement. Elles peuvent être rattachées, avec des degrés d'autonomie divers, à un ministère, mais fonctionnent habituellement de manière plus efficace lorsqu'elles prennent la forme d'organes largement indépendants, placés entre le gouvernement et le système de formation. Elles sont généralement dirigées par un conseil d'administration représentant les principaux acteurs du système de formation. Si beaucoup d'AFN reçoivent des fonds du gouvernement, un certain nombre sont financées uniquement ou partiellement par les prélèvements de taxes. Les AFN ont une portée plus large que les fonds de formation, dans la mesure où elles assument beaucoup plus de responsabilités vis-à-vis de la formation nationale.

### Allocations aux établissements de formation

La répartition du budget public (ou du fonds national de formation) entre les institutions de formation est un aspect central du système de financement de la formation dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne. Or, habituellement, il manque une politique de décaissement objective et clairement formulée. **Il est absolument nécessaire de réformer le système d'attribution des ressources pour lier les allocations aux résultats.**

Le recours à des appels d'offres ouverts à la fois aux établissements de formation publics et privés permet d'offrir des réponses adaptées aux besoins de groupes particuliers, et d'obliger institutions publiques et privées à une plus grande efficacité. Dans cette approche, les bailleurs de fonds ne financent que l'AFN et non les institutions de formation elles-mêmes.

**Ces réformes sont importantes car le mécanisme par lequel les fonds de l'État sont transférés aux structures de formation a un impact important sur la façon dont ces financements sont utilisés** et sur les comportements des institutions en général. Les politiques de décaissement ont pour rôle de définir le bon dosage de réglementation et d'incitations pour faire en sorte que la formation publique tienne sa place dans un marché de la formation concurrentiel.

#### MARCHÉ DE LA FORMATION INTÉGRÉ, EN PHASE AVEC LA DEMANDE

La plupart des pays industrialisés ont adopté tout ou partie des mécanismes de financement décrits ci-dessus. On observe de fortes tendances de réforme allant dans le même sens dans beaucoup d'économies en transition ou en développement. Mais ces réformes ne valent que si elles sont adoptées dans le cadre d'un système intégré et non éclaté.

Les mécanismes innovants de financement de la formation doivent être conçus de manière à encourager et faciliter la

transformation de systèmes fragmentés, inefficients (caractérisés par une formation publique sous-financée et orientée par l'offre), en un système de formation intégré, concurrentiel et orienté par la demande. Les flux financiers d'un système de ce type sont schématisés dans la figure 2 (cf. page suivante) et détaillés ci-dessous (les numéros entre parenthèses correspondant à ceux de la figure).

Le financement public des établissements de formation est octroyé directement ou par l'intermédiaire d'un fonds national de formation (ou d'une AFN) (1).

Le cas échéant, les financements des bailleurs de fonds sont fournis au gouvernement ou au fonds de formation, et non aux établissements (2).

Les prélèvements sur salaires dans les entreprises peuvent servir à augmenter le financement public (3).

Un système de partage des coûts est introduit dans les établissements publics de formation, avec des frais plus élevés, plus proches des niveaux concurrentiels (4), avec un accompagnement sous forme de bourses pour les pauvres ou de prêts pour les étudiants/apprenants (5).

Des revenus supplémentaires sont générés par les établissements publics de formation grâce à des activités lucratives (6) et la vente de formations sur mesure aux entreprises (7).

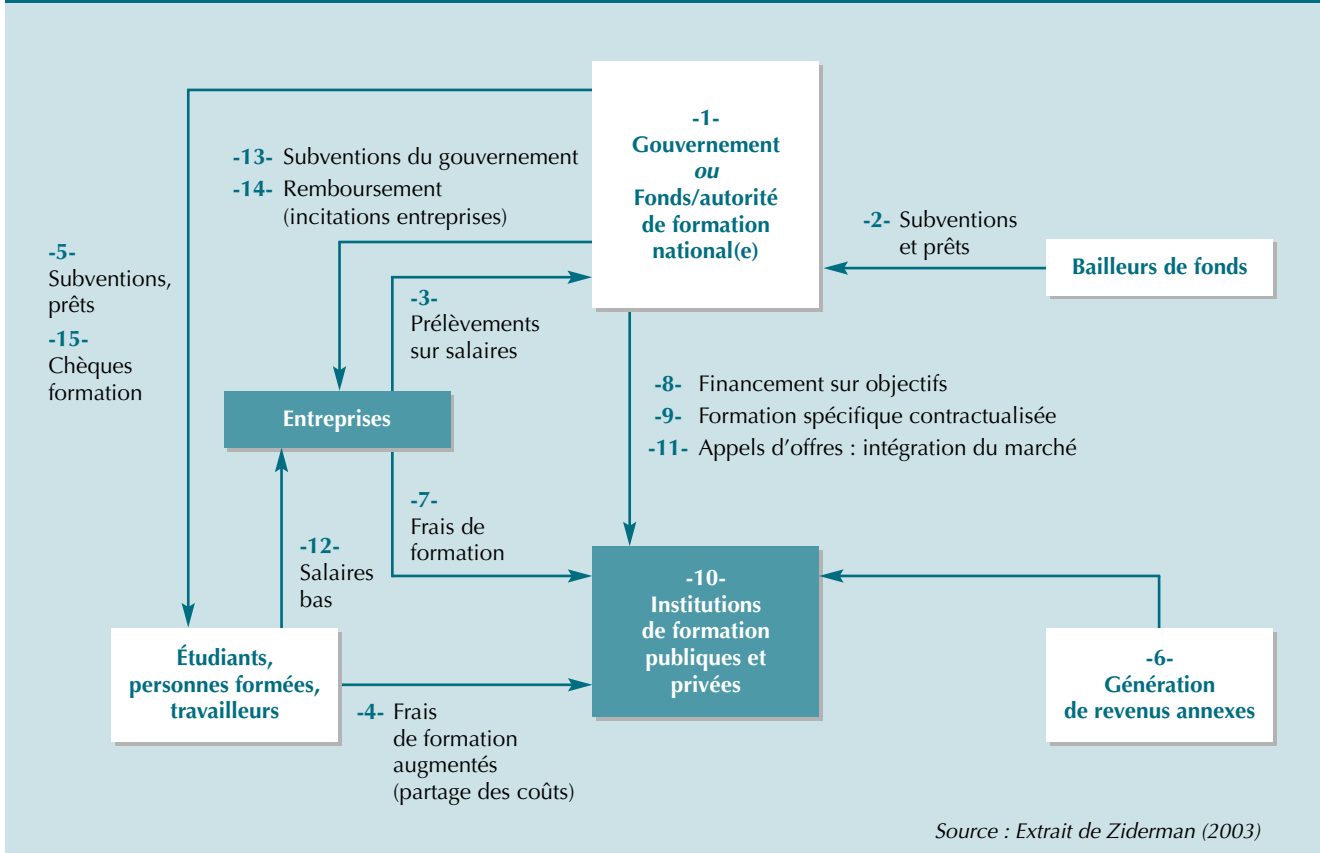
Le financement des établissements publics de formation est lié à des objectifs/résultats (8) ; des financements dédiés aux programmes gouvernementaux de formation de groupes cibles (chômeurs par exemple) sont mis à la disposition des institutions de formation *via* des appels d'offres (9).

Les financements peuvent être octroyés aux établissements de formation publics comme privés (10), qui tous deux postulent aux financements sur une base concurrentielle (11).

La formation sur le lieu de travail en entreprise, partiellement financée par les travailleurs par le biais d'un faible niveau de salaire (12), peut être subventionnée (13) ou donner lieu à un système de prélèvement (14) afin d'encourager les entreprises à former davantage.

Les systèmes de chèques, bien qu'encore largement expérimentaux, peuvent permettre aux candidats à la formation d'a-

Figure 2 : MARCHÉ DE LA FORMATION INTÉGRÉ, ORIENTÉ PAR LA DEMANDE



acheter des services de formation sur le marché, sur lequel les prestataires publics et privés sont en concurrence (15). Les chèques, comme les subventions, ne permettent cependant généralement pas

d'alléger le coût pour l'organisme de financement ; la formation reste subventionnée et le recouvrement des coûts n'est pas un objectif à part entière dans les systèmes de chèques. ■

#### Pour en savoir plus

- > Walther R., Gauron A., *Le financement de la formation professionnelle en Afrique. Étude de cas sur cinq fonds de la formation*, DGCID, 2006.  
[www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/310\\_IntFormation\\_Afrique.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/310_IntFormation_Afrique.pdf)
- > Ziderman Adrian (2003), *Financing vocational training in Sub-Saharan Africa*, Washington DC, The World Bank.  
[http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/1b/65/36.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/1b/65/36.pdf)

# La formation professionnelle en secteur informel

La formation professionnelle en secteur informel – ou comment dynamiser l'économie des pays en développement ? Les conclusions d'une enquête terrain dans sept pays africains, Walther R., Notes et documents n° 33, AFD, juin 2007, 227 pages.

Cette étude a été présentée lors de la Conférence du GEFOP « La formation professionnelle au cœur des politiques de développement », le 12 novembre 2007 à Paris.

*Le constat de l'importance croissante du secteur informel, « réalité incontestée » pour l'OIT qui souligne en 2002 « son ampleur et sa complexité grandissantes dans la vie économique, sociale et politique des pays en développement et d'Afrique en particulier », a poussé l'AFD à lancer une recherche sur la formation en secteur informel sous la forme d'enquêtes de terrain dans plusieurs pays d'Afrique. L'analyse comparative de l'ensemble des rapports pays a donné lieu à une étude transversale sur les conditions et les modalités d'investissement en formation dans le secteur informel en Afrique. Cette étude souligne successivement le rôle primordial du secteur informel dans les économies africaines, le rôle incontournable qu'il occupe comme lieu d'insertion des jeunes dans le marché du travail et de professionnalisation des adultes et, enfin, la place croissante qu'il acquiert comme lieu de création d'activités. Il met en évidence, en guise de conclusion, la fonction stratégique de la formation professionnelle comme moyen de faire passer l'économie de la petite activité d'une logique de survie à une logique de développement.*

## QUELS PAYS COUVRE L'ÉTUDE ?

Des enquêtes de terrain ont été menées dans sept pays d'Afrique. Il s'agit, par ordre alphabétique, de l'Afrique du Sud, de l'Angola (avec le soutien du MAE), du Bénin, du Cameroun, de l'Éthiopie (avec l'aide de la GTZ), du Maroc et du Sénégal.

## L'OBJECTIF DE L'ÉTUDE ?

L'étude cherche à élucider précisément **la manière dont la population active du secteur informel acquiert les connaissances et les compétences nécessaires à l'exercice de ses activités**. Quel est le rôle joué par les dispositifs de formation formels et non formels en place par rapport à la professionnalisation de ces travailleurs ? Elle s'intéresse également à la capacité des acteurs de l'économie informelle à mettre en œuvre des expériences innovantes de formation sus-

ceptibles de stimuler les activités des micro- et petites entreprises.

La finalité globale de l'étude consiste à s'appuyer sur l'ensemble des analyses effectuées et des résultats collectés pour répondre à la question suivante : **comment réorienter les moyens stratégiques, opérationnels et financiers mis en œuvre dans les pays en développement afin de ne pas négliger les politiques d'investissement dans la qualification et la formation des jeunes en insertion comme des adultes au travail dans le secteur informel ?** Le secteur informel représente au minimum 75 % des emplois, 80 % des créations d'emploi et environ 50 % de la richesse nationale.

## LES QUESTIONNEMENTS DE DÉPART

L'étude a identifié dans un premier temps quatre grands paramètres d'analyse du positionnement des acteurs du secteur

informel par rapport aux niveaux de formation atteints et aux types de connaissances et compétences acquises. Ces paramètres ont servi de guide d'entretien lors des enquêtes terrain réalisées dans les sept pays concernés.

- Les systèmes de formation en place répondent-ils aux besoins de qualification et de formation du secteur informel ?
- Quels sont les modes d'acquisition des connaissances et des compétences en secteur informel ?
- Comment les expériences innovantes de formation en cours permettent-elles de stimuler l'économie informelle ?
- Comment structurer l'offre de formation en fonction de la demande du secteur informel ?

#### CONCLUSIONS DES ENQUÊTES DE TERRAIN : LES TROIS GRANDS RÔLES DU SECTEUR INFORMEL

#### Le rôle incontournable du secteur informel comme lieu d'insertion et de professionnalisation

Le secteur informel ne joue pas seulement un rôle économique et social prépondérant dans les pays étudiés, il est également un lieu majeur de professionnalisation de ses membres. En effet il reste encore aujourd'hui le seul lieu d'acquisition de leur métier pour la très grande majorité des travailleurs domestiques, des auto-employés et des responsables des micro- et petites entreprises.

La professionnalisation est devenue un enjeu stratégique majeur ; de plus en plus d'acteurs publics et privés, nationaux et internationaux, interviennent dans le secteur en tant que promoteurs de projets et de programmes de formation et de qualification. Leur conviction, qui rejoint les hypothèses de départ de l'étude, est que l'accroissement des compétences des jeunes et des adultes occupés dans les micro-unités de production et de services est un moyen efficace pour leur permettre de mieux gagner leur vie.

L'objectif est que cet accroissement des compétences aboutisse à une élévation du niveau de performance de l'ensemble du secteur et lui permette ainsi de passer d'une activité de survie et de précarité à une véritable dynamique de développement d'emplois et de richesses. L'analyse comparative des pratiques de formation des actifs du secteur informel dans les différents pays permet de faire quatre grands constats :

- **le secteur informel est d'abord son propre prestataire de formation** ; la très grande majorité de celles et ceux qui y travaillent y acquièrent leurs compétences par l'auto-formation, en famille, par l'apprentissage sur le tas et par l'apprentissage de type traditionnel ;
- le secteur développe par lui-même de **nombreuses initiatives pour faire évoluer l'apprentissage traditionnel vers des formations de type dual** (qui augmentent les chances d'insertion dans l'emploi) ;
- **les initiatives de restructuration de l'apprentissage traditionnel, ainsi que le développement de parcours de formation en alternance, sont en train de devenir les moteurs des réformes des systèmes de formation** en cours dans plusieurs pays ;
- **chaque pays met en œuvre des dispositifs spécifiques adaptés aux besoins des publics considérés comme prioritaires** (jeunes déscolarisés, publics fragiles, artisans en peine d'accès aux marchés, micro-entrepreneurs confrontés à la mondialisation).

Tous ces constats mettent en évidence que la formation professionnelle en secteur informel évolue partout vers des modes d'insertion et de professionnalisation à la fois plus structurés et plus efficaces.

#### Le rôle croissant du secteur informel comme lieu de création d'activités et d'entreprises

Les différentes actions de formation mises en œuvre dans le secteur informel, en vue d'insérer ceux qui cherchent à y entrer et de professionnaliser ceux qui y travaillent déjà, ont pour finalité première et essentielle de permettre à ceux qui les suivent d'obtenir des revenus ou d'améliorer les revenus existants. Il est **très difficile de saisir le rôle que peut**

**jouer la formation pour les travailleurs si l'on n'établit pas ce lien quasi ombilical entre l'acquisition de nouvelles compétences et l'effet qui en est attendu : mieux gagner sa vie.**

Seule une bonne compréhension de ce lien permet de saisir pourquoi, dans les différents pays, **la formation à l'autonomie, à l'esprit d'entreprise, à la création et à la gestion d'activité occupe une place de plus en plus prépondérante** dans les systèmes scolaires comme dans les dispositifs d'insertion et de professionnalisation. L'offre de travail étant largement insuffisante par rapport à la demande, il vaut mieux savoir créer sa propre activité que d'attendre une opportunité d'occupation.

L'enquête terrain a permis de déceler un peu partout des expériences significatives pour donner aux actifs du secteur informel cette capacité à s'éduquer et se former pour gagner leur vie. Certains pays ont fait le choix **d'introduire la formation à l'esprit d'entreprise dès l'école**. Tous les pays développent des **formations qui ont pour objet d'aider les promoteurs de microactivités**, au minimum à générer les moyens de leur subsistance, au mieux à entrer dans une spirale vertueuse de bonne gestion et d'investissement dans une activité durable.

L'analyse des actions de formation montre que celles-ci ont le maximum de chances d'être efficaces quand elles s'insèrent dans un processus global d'accompagnement. Les dispositifs d'appui à la mise en pratique de la formation, l'inscription de la compétence individuelle dans un projet collectif ainsi que les systèmes d'aide, notamment financière, contribuent à assurer le passage effectif de la formation à la création d'activité et à l'emploi. **Il n'y a pas d'efficacité de la formation sans suivi et évaluation de son impact. Il n'y a pas d'efficacité de la formation sans soutien direct à la création d'activités.**

#### Le rôle stratégique de la formation professionnelle comme lieu de dynamisation du secteur informel

La comparaison entre les situations des pays étudiés a permis de dégager dix grands facteurs ou lignes d'action per-

mettant de donner à la formation professionnelle en secteur informel les moyens d'accroître les compétences des actifs de ce secteur, tout en intervenant de manière positive sur leurs conditions de travail et sur le niveau de rentabilité de leurs activités.

- **Mettre en place des dispositifs de pré-professionnalisation pour éviter le gâchis social et scolaire**

Beaucoup d'enfants quittent l'école à 10 ou 12 ans et n'ont pas la capacité d'accéder à l'apprentissage avant 14 ans. Parmi eux, trop perdent, dans la rue ou par le travail précoce, les quelques acquis scolaires gagnés au cours de leur scolarité et de là les possibilités d'ouverture sur une diversité de domaines professionnels.

- **Reconnaître le secteur comme un lieu à part entière de professionnalisation**

Un grand nombre de moyens de professionnalisation sont ignorés ou sous-valorisés et donc non reconnus et validés : acquisition de compétences en famille, par la formation sur le tas, par l'observation et l'imitation et par l'apprentissage traditionnel dans les pays où il est fortement développé. Ils forment jusqu'à 90 % des professionnels d'un pays. Les pays en développement doivent maintenant apprécier la part réelle du secteur informel dans la formation des jeunes et des adultes et dans leur insertion sur le marché du travail, et reconnaître les acquis des personnes formées par ce biais.

- **Valoriser le rôle structurant des organisations professionnelles dans la définition de la demande de formation**

Face à des politiques nationales qui ont tendance à mettre en œuvre une offre de formation exclusivement ciblée sur les entreprises formelles, les organisations professionnelles constituent dans l'immense majorité des cas la seule chance de faire entendre les besoins de professionnalisation du secteur informel et de les inscrire effectivement dans les réformes en cours. Ces organisations professionnelles doivent donc être soutenues si l'on veut que ces réformes prennent enfin en compte la demande de formation et de qualification de l'ensemble des acteurs économiques.

- **Donner une place aux jeunes dans le débat sur l'insertion et la création d'activités**

Les sociétés dominées par l'économie informelle sont incapables d'intégrer les jeunes dans des emplois décents et adaptés à leurs niveaux d'éducation et de formation. Elles sont par conséquent des sociétés d'exclusion de la génération montante. Un certain nombre d'actions de structuration de la jeunesse africaine, si elles sont encore trop récentes pour être évaluées, ont le mérite d'aider les jeunes à devenir des acteurs à part entière dans la vie économique, professionnelle et citoyenne de leur pays.

- **Structurer en douceur les pratiques de l'apprentissage traditionnel**

Les études pays montrent que les modes traditionnels de formation des jeunes dans les ateliers constituent le point de départ d'une mutation lente, mais profonde, de l'apprentissage artisanal vers des dispositifs alternés de type dual. Les expériences de structuration et d'amélioration progressive des pratiques d'apprentissage, intégrant l'ensemble des partenaires concernés, apparaissent comme la meilleure voie pour aider les jeunes à dynamiser leur propre parcours professionnel.

- **Donner les moyens pour passer de la formation à l'insertion et à la création d'activités**

La formation n'est pas une finalité en soi mais doit aboutir à une insertion effective des jeunes et adultes formés dans un emploi ou une activité appropriés. Ce qui implique la mise en place des moyens pédagogiques, matériels et financiers susceptibles de créer une passerelle effective de la formation vers l'insertion effective dans le monde du travail : soutiens à la mise en œuvre des compétences acquises, aides à l'installation dans l'activité ou dotations en moyens financiers.

- **Former les adultes en même temps que les jeunes**

Les efforts de formation entrepris actuellement dans l'économie informelle portent en priorité sur les jeunes. Ce constat n'enlève rien à la légitimité de

la demande d'actions de formation continue pour les adultes. Les actions de formation continue mises en œuvre dans les différents pays demeurent pour le moment réservées à des publics restreints ou privilégiés. Or il est impossible de séparer l'amélioration de la formation des jeunes de l'action, souvent conjointe, d'alphabétisation et de qualification des artisans, employés et micro-entrepreneurs du secteur informel.

- **Soutenir l'efficacité de la formation par la mise en place d'outils de financement appropriés et pérennes**

Les moyens budgétaires attribués à ceux qui fréquentent les dispositifs formels de formation et à ceux qui passent par l'apprentissage traditionnel et les autres voies informelles de professionnalisation sont très inégalitaires. Cette disproportion est contraire à l'exigence d'équité et au principe d'efficacité économique et sociale. La formation en secteur informel ne peut devenir efficace et structurée que si les pouvoirs publics reconsidèrent, au regard du rôle primordial de la micro- et petite activité en matière de création de richesses et d'emplois, les répartitions de leurs affectations budgétaires et seulement si les actions de formation font l'objet de mécanismes de collecte et d'allocation de ressources appropriés aux finalités et besoins du secteur informel.

- **Transformer les actifs du secteur informel en acteurs de leur propre formation et qualification**

Dans l'ensemble des pays étudiés, des modes de formation ont été mis en place sur le principe du tutorat et du suivi des formés par des actifs du secteur informel. Ces expériences prouvent que les acteurs du secteur informel sont à même de prendre en main leur propre devenir, à condition qu'ils aient l'appui nécessaire pour investir efficacement dans le développement de leurs compétences, dans les activités et métiers porteurs de l'économie du pays. La formation permet d'autant plus facilement de passer de l'acquisition des compétences à la création d'activités qu'elle est médiatisée par des pairs qui acceptent de partager leur expérience et d'appuyer ceux avec qui ils ont mutualisé leurs savoirs et savoir-faire.

● **Élever dans tous les cas le niveau éducatif des actifs du secteur**

Le secteur informel est de loin le premier employeur des jeunes et des adultes pas ou peu éduqués. Par ailleurs, plus le nombre d'années de scolarité des auto-

employés et entrepreneurs est élevé, plus les résultats de leurs activités sont positifs et leur permettent de gagner correctement leur vie. Le lien de proximité entre déscolarisation et insertion en secteur informel et celui de cause à effet entre ni-

veau d'éducation et niveau de profitabilité plaident donc pour un renforcement de l'éducation pour tous dans les pays en développement. Elle est le socle sur lequel tout l'édifice ultérieur d'insertion dans le marché du travail se construit. ■

## ZOOM SUR : LE SÉNÉGAL

*Un potentiel de formation continue en attente de moyens*

### Des formations au service de la professionnalisation du secteur informel

L'enquête terrain au Sénégal a permis d'identifier plusieurs actions ciblées sur le renforcement des capacités des acteurs à augmenter leur qualification professionnelle en fonction des exigences du marché. Elle a également montré l'importance grandissante que prennent les formations à la gestion et à l'entrepreneuriat en vue d'aider les travailleurs autonomes et les responsables de micro et petites entreprises à mieux structurer et développer leurs activités.

#### Une formation au service du développement de l'artisanat féminin

La Chambre des métiers de Dakar, en partenariat avec la Chambre des métiers de Coblenz, a mis en place un projet de développement de l'artisanat féminin. 900 femmes ont ainsi été formées entre 2000 et 2005 dans le domaine de la teinture, de la savonnerie, de la fabrication de poupées, de la couture et de la transformation de céréales locales. Le financement du projet a été majoritairement supporté par la Chambre des métiers allemande. Pour chaque module, la contribution individuelle s'élevait à 4 000 FCFA (soit 6 euros). Ce montant a néanmoins été ramené à 2 000 FCFA (3 euros) au bout de deux ans en raison de la difficulté de certaines participantes à verser la somme initialement prévue. Au terme de la formation, les participantes ont été encouragées à s'inscrire au registre des métiers. Cette inscription leur permet notamment d'avoir accès aux crédits accordés par la BAOD (Banque ouest-africaine de développement) aux artisans.

#### La formation à la normalisation des électriciens de Dakar

Un regroupement de 300 électriciens de Dakar a demandé à pouvoir bénéficier d'une formation leur permettant de se mettre à niveau sur les normes de la profession. La formation sollicitée comprenait six modules de formation, leur permettant d'être formés sur 19 points de conformité. La requête a été soumise au FONDEF avec l'appui de la Chambre des métiers. Celui-ci a accepté, après avoir synthétisé la formation en deux modules, de supporter le coût de la formation à raison de

75 % du montant total (estimé à 16 millions de FCFA soit près de 25 000 euros). Les 25 % restant étaient à la charge des artisans. En raison de l'importance de la quote part, du manque de ressources des bénéficiaires comme de la Chambre des métiers, une demande de financement a été introduite auprès de l'ONFP. Un accord de principe a été obtenu. Le dossier de requête est en attente de validation finale.

#### La formation des femmes à la gestion d'entreprise (GERME)

La direction de l'Entrepreneuriat féminin a élaboré un programme national de renforcement des capacités managériales de la femme à travers le programme de formation GERME. Elle a bénéficié de l'appui de la Société financière internationale (SFI), pour la mise en œuvre de la phase pilote pour la formation et le suivi de 80 femmes de cette région. Les formations se sont déroulées sur une période de dix jours, à Oussouye, Bignona et Ziguinchor. La première étape du processus, consistant en une analyse des besoins, a été suivie d'une phase de formation, permettant le renforcement des capacités des femmes dans sept modules (entreprise et famille, marketing, approvisionnement, gestion des stocks, calcul des coûts, comptabilité, et planification financière), et de leur esprit d'entreprise au travers de quatre modules du jeu d'entreprise. Les bénéficiaires ont élaboré pour chaque module de formation un plan d'action, chacun d'entre eux étant évalué au cours de la phase de suivi du processus.

Cette dernière étape a pris la forme de deux suivis, respectivement deux mois et six mois après la formation. Un troisième suivi était prévu environ dix mois après la formation. La phase de suivi a donné lieu à des actions de renforcement selon les besoins du bénéficiaire, jugés au travers d'une évaluation et de l'élaboration de la carte de performance de l'entreprise. L'entrepreneur a ainsi pu bénéficier d'un appui adapté.

**Source :** Extrait de Walther R., *La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain au Sénégal*, Document de travail n° 21, AFD, juillet 2006, p. 30-32.



## Pour en savoir plus

### Qu'est-ce que le GEFOP ?

Le réseau GEFOP, ou Groupe des experts en formation professionnelle, rassemble une trentaine de spécialistes, issus des continents européen, africain et asiatique et des grandes organisations internationales actives dans le domaine (OCDE, UNESCO, OIT, Commission européenne, etc.) ainsi que des représentants des partenaires sociaux. Les experts sont membres du GEFOP à titre individuel.

Le réseau se réunit tous les six mois pour faire le point sur l'évolution des stratégies, dispositifs et interventions de formation professionnelle mis en œuvre, notamment dans les

pays en développement, et pour approfondir des thèmes de réflexion et d'action tels que la formation en secteur informel, le financement de la formation, l'évaluation des impacts de l'accroissement des connaissances et compétences sur l'activité économique ou le marché du travail ainsi que les modalités de reconnaissance et de certification des capacités et situations professionnelles des personnes actives.

Pour plus de renseignements, voir : [www.gefop.org](http://www.gefop.org).

Source : Extrait de Walther R., *La formation professionnelle en secteur informel*, p. 19.

**Les enquêtes terrain** menées dans le cadre de l'étude sur la formation professionnelle en secteur informel ont donné lieu à des rapports pays qui sont tous publiés en français et en anglais. Ces rapports peuvent être téléchargés sur le site Internet de l'AFD ([www.afd.fr](http://www.afd.fr), sous les rubriques « Publications » puis « Documents de travail ») :

- > Document de travail n° 15 : La formation professionnelle en secteur informel (Note de problématique).
- > Document de travail n° 16 : La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain au Maroc.
- > Document de travail n° 17 : La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain au Cameroun.

- > Document de travail n° 19 : La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain au Bénin.
- > Document de travail n° 21 : La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain au Sénégal.
- > Document de travail n° 30 : La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain en Afrique du Sud.
- > Document de travail n° 34 : La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain en Éthiopie.
- > Document de travail n° 35 : La formation professionnelle en secteur informel - Rapport sur l'enquête terrain en Angola.

# Présentation du fonds Business Linkages Challenge Fund

Présentation du site  
<http://www.businesslinkageschallengefund.org>

avec l'aide du document :  
**BLCF: Assessing achievements and future directions**,  
Deloitte Emerging Markets Group,  
mai 2004.

*Le fonds « Business Linkages Challenge Fund » (BLCF) a été créé en 2001 dans le but de soutenir les partenariats entre acteurs du secteur privé qui génèrent des avantages commerciaux pour les entreprises contribuant à réduire la pauvreté dans les pays en développement. Les entreprises ont accès à des subventions pour améliorer l'accès aux marchés, opérer des transferts de technologie, améliorer leur compétitivité ou améliorer l'environnement politique et réglementaire des affaires. Le BLCF, clos depuis mars 2005, est l'un des « challenge funds » financé par la coopération britannique pour le développement international (DFID).*

## PRÉSENTATION DU FONDS

### Qu'est ce que le BLCF ?

Le BLCF (fonds de promotion des liens d'affaires) est un instrument de développement du secteur privé. Il offre aux entreprises porteuses de projets de liens d'affaires dans les pays en développement cibles des subventions d'un montant de 75 000 à 1 500 000 euros, sur une base de partage des coûts. En partageant le risque lié à la participation à des initiatives nouvelles, tout en encourageant les entreprises du secteur privé à investir au moins 50 % du financement du projet, le BLCF potentialise la capacité du secteur privé à s'engager dans des projets à fort impact sur le développement.

Le BLCF est financé par DFID et géré par **Emerging Markets Group (EMG)**, **Enterplan Limited**, et **Project North East**.

### Quels types de projets le BLCF soutient-il ?

Le fonds appuie un large éventail de projets qui partagent tous les caractéristiques suivantes :

- ils visent à développer un lien d'affaire entre des structures du secteur privé ;

- ils améliorent l'accès aux marchés et créent de l'emploi ;
- ils sont commercialement viables avec le support du BLCF ;
- ils vont dans le sens des intérêts commerciaux des promoteurs (pour garantir que ceux-ci resteront engagés après la fin de la subvention).

### Quels types d'acteurs s'adressent au fonds ?

Les demandes devaient être adressées par une entreprise à but lucratif du secteur privé. Les propositions devaient impliquer au moins deux entités du secteur privé. De nombreux projets financés par le fonds procèdent d'un partenariat direct entre acteurs privés, mais dans certains cas des tiers sont également impliqués dans le montage, notamment des acteurs gouvernementaux ou des ONG appuyant la mise en œuvre du projet. Au moins un partenaire du secteur privé devait être situé dans un pays cible du BLCF. Le BLCF cible en priorité 19 pays d'Afrique australe et des Caraïbes.

### Comment sont prises les décisions de financement ?

Les gestionnaires du fonds ne participent pas aux décisions de financement. Les propositions sont mises en concu-

rence et les décisions sont prises par un panel indépendant après évaluation des propositions sur la base des critères d'éligibilité. Le panel compte une dizaine

de membres issus d'organisations diverses (agences de coopération, organisations internationales, universitaires, entreprises).

### Aperçu du portefeuille : données clés

#### SOUSSION ET APPROBATION DES CANDIDATURES

<i>Stades de l'acte de candidature</i>	<i>Nombre de propositions</i>
Notes conceptuelles proposées	1 026
Notes conceptuelles approuvées	158
Propositions complètes soumises	94
Propositions complètes approuvées	58

#### INDICATEURS DU PORTEFEUILLE

<i>Total des fonds engagés</i>	<i>Nombre de propositions</i>
Total des fonds engagés	16,6 millions £
Nombre total des projets financés	58 projets
Montant moyen des subventions	270 000 £
Ratio de levier* (approx.)	2:1

\* Ce ration indique le rapport fonds privés/fonds du BLCF.

#### SUBVENTIONS DU BLCF PAR RÉGION

<i>Région</i>	<i>Nombre de projets</i>	<i>Fonds engagés (en £)</i>	<i>Pourcentage du portefeuille</i>
Afrique	39	9 961 829	64 %
Asie	8	3 427 193	22 %
Caraïbes	9	1 919 800	12 %
Amérique latine	2	329 204	2 %

#### SUBVENTIONS DU BLCF PAR SECTEUR

<i>Secteur</i>	<i>Nombre de projets</i>	<i>Fonds engagés (en £)</i>	<i>Pourcentage du portefeuille</i>
Agriculture	20	4 257 953	28 %
Environnement des affaires	4	1 013 885	6 %
Santé	6	3 332 465	21 %
Fabrication	6	1 046 668	7 %
Tourisme	16	4 236 155	27 %
Autres	6	1 750 900	11 %

EXEMPLES DE PROJETS  
FINANCÉS

Des études de cas ont été réalisées sur certains projets financés par le BLCF. Elles livrent une analyse approfondie des objectifs, méthodologies, impact et enseignements du projet. Aujourd'hui au nom-

bre de quatre sur le site du BLCF, elles devraient être complétées par la suite par d'autres études. Celles-ci ne sont menées qu'après la fin du programme de subvention. Deux sont présentées ci-dessous.

*Création d'emplois en gestion des événements sportifs au profit de groupes défavorisés  
— Afrique du Sud*

**Date de début du projet :** octobre 2001

**Date de fin du projet :** octobre 2004

**Pays :** Afrique du Sud

**Subvention du BLCF :** 176 700 £

**Contribution du secteur privé :** 225 000 £

**Partenaires :**

- Cantle-Jones Associates
- Worldwide Sports
- ILAM Services
- Commission des sports d'Afrique du Sud
- gouvernement local
- grandes structures sportives

**Objectifs du projet :**

- Créer une société commerciale fournissant de services de gestion d'événements sportifs en Afrique australe.
- Poursuivre la constitution d'une base de données des personnes formées pour pourvoir en personnel les événements sportifs.

Le sport est un gros marché et, dans le cas particulier de l'Afrique du Sud, a été un catalyseur de changements politiques et sociaux. L'objectif de ce projet est de développer des compétences au sein des communautés défavorisées d'Afrique du Sud pour créer une main-d'œuvre qualifiée, de manière à favoriser l'accès à l'emploi de sud-Africains pauvres au chômage.

La décision de la FIFA de désigner l'Afrique du Sud comme pays organisateur de la coupe du monde de football en 2010 est un élément crucial pour le succès à long terme du programme.

L'approche adoptée consiste à développer des programmes de formation des formateurs et, en parallèle, à établir une entreprise avec les partenaires locaux pour employer le personnel formé et fournir des services de gestion événementielle demandés par le secteur privé.

La société Event Partner South Arica a ainsi été créée. Elle a fourni 200 agents d'accueil au Gosforth Park Raceway, un circuit de course automobile à Johannesburg et de nouveaux liens ont été établis, notamment avec la structure d'organisation du mondial 2010 et l'agence de développement de Johannesburg. Les supports de formation ont été approuvés par la commission des sports d'Afrique du Sud et des organismes d'accréditation. Ils ont été conçus de manière à ce que la plus grande partie de l'enseignement puisse être dispensée par oral, ce qui est particulièrement adapté pour la formation en milieu rural et la formation des personnes pour lesquelles l'anglais est une deuxième langue.

## Sur les traces du Ché — Développement touristique en Bolivie

**Date de début du projet :** janvier 2002  
**Date de fin du projet :** décembre 2004  
**Pays :** Bolivie  
**Subvention du BLCF :** 170 124 £  
**Contribution du secteur privé :** 187 629 £

**Partenaires :**

- CARE International RU
- CARE Bolivie
- Abbeypath
- America Tours
- ministère des Affaires indigènes
- Assemblée du Peuple Guarani
- municipalités
- Capitania de Lupaguasu

**Objectif du projet :**

- Réduire la pauvreté dans les régions rurales pauvres et enclavées par le développement d'un projet touristique autour du personnage de Ché Guevara, mort en Bolivie en 1967.

Ce projet était initialement financé par le fonds de promotion du tourisme qui a fusionné avec le BLCF en 2003. C'est pourquoi le promoteur du projet est une ONG (CARE), alors que les projets du BLCF doivent normalement être portés par des acteurs du secteur privé.

Le projet est situé dans la région d'habitation du peuple Guarani. C'est là que le révolutionnaire argentin Ché Guevara a été encerclé et tué par l'armée bolivienne. Au moment de la mise en œuvre du projet, la région se caractérisait par un niveau de pauvreté extrême et la quasi-absence d'activité économique. Faire de la région un lieu historique en l'associant au mythe du Ché vise à permettre le développement d'opportunités touristiques au bénéfice des communautés locales. CARE parvient à mobiliser tous les acteurs concernés autour du projet dans une perspective de partage des risques.

Neuf entreprises du secteur privé sont impliquées dans le projet, dont des tours opérateurs et des hôtels. Des liens ont été établis avec des PME (en particulier agroalimentaires). L'impact sur les communautés indigènes est important. De nombreuses familles bénéficient directement des opportunités d'emploi (musées, hôtels, artisanat, etc.). Reste à vérifier que la pérennité sera au rendez-vous et que le pic de demande n'est pas seulement le produit des nombreux films et documentaires tournés dans la région.

PREMIÈRES ÉVALUATIONS  
DU FONDS

Pour mesurer la réussite de ses projets, le BLCF utilise trois indicateurs principaux :

1. **la formation de liens d'affaires :** au moins un lien d'affaires clairement identifié doit être établi pendant la durée du projet ;
2. **le développement des marchés :** le projet doit contribuer à développer un marché existant et/ou à créer de nouveaux marchés ;
3. **l'impact sur la pauvreté :** le projet doit avoir un impact positif significatif sur les groupes à faibles revenus.

Le BLCF aide le secteur privé à surmonter certains des risques initiaux des projets de liens d'affaires en prenant à sa charge une partie des coûts préalables par le biais de subventions de partage des coûts.

Deux catégories de projets apparaissent : ceux dont le bénéfice pour le secteur privé est rapide, prévisible ou direct, et ceux qui donnent lieu à un bénéfice à plus long terme, moins prévisible ou moins direct.

La première catégorie est plutôt composée de projets conduits par de petites entreprises selon un mode de gestion plus directe tandis que la seconde se compose de projets impliquant des grandes entreprises et plus souvent mis en œuvre par un tiers.

L'expérience du BLCF a-t-elle aidé la coopération britannique à faire évoluer les interventions en matière de développement du secteur privé dans les pays du Sud ? En préparation d'un atelier organisé en mai 2004 par DFID, le groupe Emerging Markets, en collaboration avec Deloitte, a préparé un document sur l'expérience du BLCF.

La grande diversité des projets et des partenaires appuyés par le fonds aide DFID à identifier quels sont les mécanismes les plus appropriés pour les différents types d'intervention dans le secteur privé. Des arguments importants plaident en faveur de l'approche multi-pays, en particulier lorsque les projets s'efforcent d'impliquer des grandes entreprises dont l'activité dépasse les frontières.

L'expérience du BLCF montre qu'un instrument comme le fonds constitue un moyen très souple de travailler avec le secteur privé sous ses différentes formes et peut servir à lever une diversité de contraintes en matière de développement du secteur privé.

L'un des principaux enseignements est que les programmes visant à appuyer le secteur privé doivent s'engager auprès des acteurs du secteur privé de manière proactive pour obtenir des résultats efficaces. Les ressources financières offertes sont naturellement importantes, mais le processus d'engagement des gestionnaires du fonds et de feedback des membres du panel de décision ont également un rôle fort. Le rôle du BLCF dans le suivi de la mise en œuvre du projet (bien qu'il ne s'agisse pas de micro-gestion des processus) est important pour promouvoir auprès des bénéficiaires une bonne discipline de gestion de projet. C'est aussi de cette manière que le fonds peut tirer un apprentissage et des données sur l'impact des projets appuyés par le programme.

La mise en concurrence des demandes, qui est un aspect central du fonctionne-

ment du fonds, offre à la fois des avantages et des inconvénients par rapport à l'appui au secteur privé. Le recours à un panel indépendant pour les décisions de financement est un élément qui fonctionne bien.

Les membres du panel n'ont pas de lien avec les requérants et sont en mesure d'appliquer les critères du BLCF en toute autonomie de jugement. Ils peuvent ainsi garantir que les subventions sont allouées au développement d'activités commerciales viables.

Le fonds a réussi à attirer de nouveaux partenaires du secteur privé ; plus de 90 % des projets ont ainsi permis d'associer à DFID de nouveaux partenaires privés. La mise en concurrence des projets a cependant ses limites dans certains cas, notamment lorsque le nombre de projets potentiels ou organisations à soutenir est réduit.

Ce système présente aussi le risque de s'aliéner certains partenaires avec lesquels il est important d'établir des relations à long terme (associations professionnelles par exemple), s'ils échouent dans la compétition. ■

### Pour en savoir plus

- > **Les fonds créés par DFID :** <http://www.challengefunds.org>
- > **Le portefeuille du BLCF (liste des projets) :**  
[http://www.businesslinkageschallengefund.org/reader\\_blcfc.aspx?siteId=9035ead6-bbb5-48bd-8dc5-bbe19533918b&contentId=ede9f761-c8d4-4bef-8184-43ee99ebec41](http://www.businesslinkageschallengefund.org/reader_blcfc.aspx?siteId=9035ead6-bbb5-48bd-8dc5-bbe19533918b&contentId=ede9f761-c8d4-4bef-8184-43ee99ebec41)
- > **Les études de cas**  
[http://www.businesslinkageschallengefund.org/reader\\_blcfc.aspx?siteId=9035ead6-bbb5-48bd-8dc5-bbe19533918b&contentId=99873561-5668-47ca-90ce-3847609b1ac3](http://www.businesslinkageschallengefund.org/reader_blcfc.aspx?siteId=9035ead6-bbb5-48bd-8dc5-bbe19533918b&contentId=99873561-5668-47ca-90ce-3847609b1ac3)
- > **Un bulletin d'actualité donne des informations sur la vie des projets (le dernier numéro date d'avril 2006)**  
[http://www.businesslinkageschallengefund.org/reader\\_blcfc.aspx?siteId=9035ead6-bbb5-48bd-8dc5-bbe19533918b&contentId=13989a90-a363-4da5-8db6-7ef453dd75f3](http://www.businesslinkageschallengefund.org/reader_blcfc.aspx?siteId=9035ead6-bbb5-48bd-8dc5-bbe19533918b&contentId=13989a90-a363-4da5-8db6-7ef453dd75f3)

# Améliorer l'accès des petits entrepreneurs à l'information via la radio :

## le cas du programme FIT en Ouganda

Expanding the poor's access to business information and voice through FM radio in Uganda, Anderson G., Hitchins R., M4P case studies series, The Springfield Centre, SDC, avril 2007.

*L'accès à l'information est un facteur essentiel pour le lancement, le succès et la croissance des entreprises. Il est indispensable pour bénéficier d'informations sur les marchés, les opportunités d'affaires, les biens et services, et les savoirs et expériences. Par ailleurs, les canaux d'information peuvent servir de tribunes au secteur privé pour faire entendre sa voix et influencer l'environnement politique et réglementaire.*

*Le problème de déficit d'information est répandu parmi les entreprises qui opèrent dans des pays en développement dont l'infrastructure et l'accessibilité en matière d'information sont faibles. Malgré les récents développements technologiques (internet et téléphonie mobile), le manque d'accès à l'information demeure une contrainte forte pour beaucoup de micro et petites entreprises, en particulier rurales. Le coût, la langue, l'analphabétisme, le niveau des infrastructures et les contraintes réglementaires sont autant de limites à la portée et la pertinence des canaux d'information destinés aux MPE dans la plupart des économies à faibles revenus.*

En 1999, une petite société ougandaise de services aux entreprises, FIT<sup>1</sup> Ouganda, a lancé une initiative pilote avec quatre stations de radio FM commerciales pour pallier le manque d'accès à l'information des MPE. Les activités initiales faisaient suite au programme FIT de l'OIT et donnèrent lieu en 2004 au projet FIT SEMA (Small Enterprise Media in Africa) financé par la coopération suédoise (Sida).

se caractérisent par un manque de diversité, de croissance et de rentabilité. Ces caractéristiques s'expliqueraient en partie par une mauvaise connaissance et compréhension des marchés, des opportunités et des compétences de la part des entrepreneurs existants et potentiels. Les entrepreneurs ruraux n'ont pas accès aux informations de base qui pourraient les aider à prendre des décisions informées en tant que créateurs d'entreprises, gestionnaires et consommateurs de biens et de services.

En outre, les entrepreneurs ruraux opèrent dans un environnement d'affaires qui n'est souvent pas favorable, caracté-

### POURQUOI LA RADIO ?

FIT Ouganda souhaitait atteindre les entrepreneurs ruraux d'Ouganda, un pays où 87 % de la population vit en dehors des zones urbaines. Les petites entreprises, pilier de l'économie rurale ougandaise en termes d'emploi et de revenus,

<sup>1</sup> FIT était le nom donné à un ensemble d'activités de développement d'entreprise coordonnées par le Département Petite entreprise (SEED) de l'Organisation internationale du travail. FIT Ouganda est une société indépendante née de ces activités.

térisé par un niveau élevé d'inefficacité, de bureaucratie et de corruption à l'interface entre les entreprises et les prestataires de services publics, c'est-à-dire au sein des organes de perception de l'impôt, de mise en application de la loi, de douane et d'enregistrement.

FIT Ouganda s'est fixé comme objectif de pallier le manque d'accès à des informations efficaces et diversifiées utiles aux entrepreneurs. Une analyse des canaux d'information touchant les communautés rurales pauvres a mis en évidence un certain nombre de contraintes clés :

- **la question complexe de la langue.** L'Ouganda compte 37 langues et la langue officielle (l'anglais) n'est pas parlée par la majorité de la population ;
- **la faible capacité et culture de lecture,** notamment au sein du groupe cible (rural) ;
- **la portée limitée des médias écrits.** Les médias écrits, comme les journaux, ne sont lus que par 5,5 % de la population et ne sont pas distribués en dehors des zones urbaines et grands marchés.

Pour servir le groupe cible efficacement, **il fallait donc un média oral et en langue locale.**

Au même moment se jouait un tournant fondamental dans le paysage de l'information et des médias en Ouganda. Les premières stations de radio FM en langue locale étaient lancées aussi bien dans les régions urbaines que rurales. Le point de départ de FIT Ouganda a donc été de travailler avec ce secteur radio émergent.

Jusqu'alors, les programmes radio diffusant des informations sur le marché destinées aux entrepreneurs étaient tous le fait d'organisations de développement rural suivant une approche subventionnée. Une analyse de ces initiatives menée en 2001 montra que d'une manière générale celles-ci avaient échoué, essentiellement du fait de leur difficulté à se pérenniser. Les systèmes d'information sur le marché survivaient tant qu'ils étaient financés par le biais de projets subventionnés, puis disparaissaient suite au départ des bailleurs.

A contrario, **l'approche de FIT consistait à considérer le média non comme l'outil d'un projet mais comme un prestataire potentiel de services aux entreprises.**

Or, pour que la diffusion de programmes d'information aux entreprises soit commercialement viable, il faut que ces programmes attirent une audience suffisante pour intéresser des annonceurs publicitaires (puisque ce sont eux qui font vivre le diffuseur).

Des études ont montré que les petites entreprises existantes, ainsi que les entrepreneurs potentiels, étaient avides d'informations, et que la majorité percevait la radio comme le canal d'information le plus approprié. Il existait donc bel et bien une **demande latente substantielle de programmes radio destinés aux petites entreprises.** Par ailleurs, il a été établi qu'un groupe croissant de sociétés commerciales (banques, institutions de microfinance, sociétés de télécommunication, etc.) était explicitement intéressé à toucher le public des PE. Il existait donc également des annonceurs publicitaires intéressés par ce segment.

Pourquoi, dans ce cas, le marché de la radio en Ouganda ne travaillait-il pas efficacement à la diffusion de programmes d'information destinés au segment des petites entreprises ?

#### COMPRENDRE LE PAYSAGE RADIOPHONIQUE OUGANDAIS

##### Lacunes d'un marché encore très jeune

Le marché de la radio était encore très jeune au moment du lancement de l'initiative. Les premières stations de radio indépendantes n'opéraient que depuis six ans, et depuis un an seulement dans les régions rurales. À ce manque de maturité était associée une **très faible segmentation de l'auditoire.** Le concept même de programme d'information sur l'entreprise était trop sophistiqué par rapport à la situation du secteur en termes de ciblage des auditeurs et de pratiques marketing.

Par ailleurs, les différents **services d'appui au secteur de la radio étaient lents à émerger, en particulier les services de mesure de l'audience** qui donnent des informations sur la popularité des programmes et

des stations radio et jouent un rôle central dans la programmation. La faiblesse de ces services a retardé l'émergence de programmes radio centrés sur l'auditoire rural, d'où émanait le plus gros de la demande d'information sur le marché.

En outre, la logique et la culture dominantes du secteur tendaient à **servir davantage les intérêts des riches urbains que ceux de la masse rurale.** On pensait que les annonceurs publicitaires étaient plus intéressés par les 20 % les plus riches de la population, considérés comme les principaux consommateurs de biens et de services.

##### Un niveau de compétence insuffisant

Le niveau de compétence caractérisant le secteur émergent de la radio constituait une forte contrainte pour le développement de programmations appropriées répondant aux besoins. Il n'existait pas de formations dans le domaine de la radiodiffusion en Ouganda. Les radios étaient contraintes de recruter essentiellement du personnel non formé ou doté d'une expérience limitée ou inappropriée dans la diffusion de programmes d'État.

La situation était **particulièrement difficile pour les radios rurales** qui n'étaient pas en mesure d'offrir une rémunération attractive pour les professionnels de la radio ayant une expérience urbaine. Ce niveau de compétence insuffisant se traduisait par une pauvreté des formats de programme aux dépens des plus sophistiqués comme les programmes pré-enregistrés ou d'investigation.

##### Une perception négative des programmes d'information

Un autre facteur clé expliquant la faiblesse de la programmation dédiée aux problématiques des petites entreprises était la perception de ce type de programme comme « non commercial ». L'idée était bien répandue que des programmes de cette nature ne pouvaient être diffusés qu'avec des financements publics ou « développementaux », la radio informative ne pouvant pas concurrencer les émissions populaires politiques ou de distraction.



### Des contraintes d'accès à l'information pour les radios

Les stations qui s'intéressaient à la programmation destinée aux petites entreprises rencontraient une contrainte supplémentaire : celle de l'accès à des informations fiables et de qualité. Beaucoup de sources d'information leur étaient fermées ; les représentants gouvernementaux refusaient en particulier souvent de fournir des informations aux journalistes.

## LA STRATÉGIE D'INTERVENTION DE FIT

L'intervention de FIT s'est déroulée en **trois phases distinctes** :

- **Phase 1** : promouvoir la compréhension et la crédibilité du concept de programmation dédiée aux petites entreprises.
- **Phase 2** : favoriser la multiplication et la réplique des programmes de ce type.
- **Phase 3** : améliorer la qualité et l'impact des programmes en améliorant les fonctions d'appui au secteur de la radiodiffusion.

La stratégie de FIT consistait à donner la preuve par l'exemple en renversant les logiques et préjugés dominants.

### Promouvoir la compréhension et la crédibilité du concept de programmation dédiée aux petites entreprises (phase 1)

FIT a choisi comme **partenaire initial la plus ancienne et la plus populaire radio en langue locale** (au moment de l'intervention), CBS. CBS n'était pas à proprement parler une radio rurale (elle était située à Kampala) mais elle bénéficiait de la plus forte audience au sein de la population rurale et urbaine pauvre du centre du pays. Dès le départ, il était clair que FIT devait présenter le concept au département des programmes chargé de faire progresser les parts d'audience et s'efforcer de le convaincre avec des

données sur les petites entreprises et les sponsors potentiels.

Une fois le concept accepté par le département de production, FIT a commencé à fournir un appui limité à la station pour développer le programme. Le seul support financier direct fut consacré au développement du générique musical de l'émission baptisée *Nekolera Gyange*<sup>2</sup>. Le rôle principal du projet consistait à fournir un appui technique à la station (mise en relation avec des hommes d'affaires et experts, appui au responsable de production, appui à la rédaction des propositions de sponsoring, etc.).

FIT a **délibérément limité ses appuis dans le cadre de sa stratégie de recherche de pérennité**. Elle a fait en sorte que CBS s'investisse le plus possible pour garantir l'appropriation et pour éviter que FIT ne soit perçu comme le sponsor du programme.

*Nekolera Gyange* a été lancé fin 1999 après huit mois de préparation, sous la forme d'un programme bihebdomadaire de style « magazine » de trente minutes. Celui-ci donnait une grande part à la parole des petites entreprises et à l'interaction, et en tant que tel devint rapidement orienté par les agendas et intérêts des auditeurs. Par ailleurs, il était le premier à être lancé avec le sponsoring intégral de deux sociétés privées, une banque commerciale et une entreprise de télécommunications.

Quatre mois après le lancement, la station décida de faire une campagne de publicité destinée à faire savoir que ce programme était là pour durer. À ce stade, la direction de CBS était beaucoup plus positive vis-à-vis du programme, à la fois parce qu'elle le percevait comme populaire et parce qu'il donnait une nouvelle orientation (plus informative) à la radio.

### Favoriser la multiplication et la réplique des programmes de ce type (phase 2)

L'étape suivante consistait à promouvoir la réplique du programme au niveau des stations de radio locales de l'intérieur du pays. Pour cela, FIT présenta le concept d'« émission souscrite<sup>3</sup> » à CBS. CBS apporterait un appui technique à

trois stations locales pour lancer des programmes similaires en différentes langues. À la mi-2001, la collaboration déboucha sur le **lancement de trois nouveaux programmes**, les premiers à l'être suivant le modèle d'émission souscrite en Ouganda, avec trois sponsors.

Lorsque le contrat de souscription prit fin, les quatre programmes se poursuivirent de manière indépendante. Chaque programme avait gagné une audience significative et était soutenu par des individus fortement engagés dans leur diffusion.

*Nekolera Gyange* continue d'être diffusé et est perçu comme un programme phare de CBS. Il a favorisé la création d'autres programmes initiés au sein de la radio sur l'agriculture et l'élevage. Ce succès a conduit à la **réplique du programme sur d'autres radios concurrentes**. FIT s'est donné pour objectif d'accélérer cette réplique en particulier au sein des radios rurales en croissance. FIT a recruté à plein temps un professionnel de la radio connaissant bien le programme de CBS pour promouvoir le concept de programme dédié aux petites entreprises à travers le pays. À la fin 2004, 23 stations de radio offraient ce type de programme.

### Améliorer la qualité et l'impact des programmes en améliorant les fonctions d'appui au secteur de la radiodiffusion (phase 3)

Une analyse des programmes existants révéla un certain nombre de contraintes ayant un impact sur la qualité des programmes. La phase suivante consista à travailler sur les fonctions d'appui au secteur et non directement sur les programmes eux-mêmes.

FIT s'est engagé dans la formation directe et subventionnée des journalistes puis a mis l'accent sur **l'appui à l'émergence de formateurs radio indépendants**. Le projet a dispensé des formations de formateurs avec le concours de professionnels de la radio. Il a également aidé les stations de radio à organiser des

<sup>2</sup> « Je dirige ma propre activité » en luganda, la langue dominante dans le centre de l'Ouganda.

<sup>3</sup> Émission produite de façon indépendante et vendue aux stations locales.

séminaires locaux avec le public et les sources potentielles d'information locales sur les petites entreprises.

L'une des contraintes majeures identifiées était le mauvais management des radios. Certains directeurs de stations refusaient de consacrer des ressources à des dépenses extérieures ou à du temps d'investigation des journalistes. FIT a encouragé les formateurs de radio à faire pression sur le management et a aidé un institut local de formation à développer **un module sur le management de la radio**.

Enfin, le projet s'attaqua au problème de la **mesure de l'audience** après avoir constaté que l'auditoire rural était largement sous-représenté dans les enquêtes d'audience. Il travailla pour cela avec des sociétés d'étude de l'audience existantes.

## LES IMPACTS DE L'INTERVENTION

Les interventions menées en Ouganda sur une période de sept ans sont **l'un des exemples les plus aboutis de l'approche « M4P »**. Les impacts ont été observés dans trois domaines :

- intégration pérenne de la programmation à l'intention des petites entreprises dans le paysage radiophonique ;
- réforme de l'environnement des affaires : contribution au changement du cadre politique, légal et réglementaire ;
- enrichissement de l'environnement des affaires : amélioration de l'accès à l'information.

### Intégration pérenne de la programmation à l'intention des petites entreprises

L'impact direct le plus évident de l'intervention est la **croissance de la programmation à destination des petites entreprises sur les radios ougandaises**. En 2006, plus d'un tiers des stations de radio (au nombre de 38) diffusaient des programmes pour les petites entreprises.

Ces programmes réguliers étaient au nombre de 55. Les deux facteurs qui différencient l'impact de cette intervention de celui d'approches plus classiques sont à la fois la pérennité de programmes ayant suscité un engagement individuel fort et la multiplication indépendante de programmes du même type.

Les activités consistant à développer les services d'appui au secteur sont encore trop récentes pour pouvoir être évaluées. Cependant, la formation commerciale indépendante au service de la radio-diffusion se met en place et un institut de formation dédié encourage la programmation centrée sur la demande de programmes informatifs.

### Contribution au changement du cadre politique, légal et réglementaire

L'un des rôles les plus notables des programmes radio est leur influence sur l'environnement opérationnel des petites entreprises. **La nature interactive de la majorité des programmes a contribué à faire entendre la voix des petits entrepreneurs au niveau local et national.**

Les situations de corruption, d'irrégularités fiscales et de monopoles commerciaux ont fait l'objet d'investigations de la part de journalistes. Les pratiques commerciales et de paiement des acheteurs et fournisseurs se sont trouvées mises en lumière et certains changements ont été observés dans la manière dont les acheteurs se comportaient avec les petites entreprises rurales.

### Amélioration de l'accès à l'information

Les programmes radio jouent le rôle de passeurs entre les auditeurs et les sources d'information ou ressources. Les informations sont communiquées sur demande dans le cadre d'interactions de différents types.

**Au-delà de la sphère des petites entreprises, le projet a mis en évidence la demande existante pour des programmes informatifs et a montré que le secteur pouvait répondre à cette demande sans l'aide de fonds publics. ■**

# Identifier les besoins de financement des filières : analyse de quatre filières au Mali

Mali value chain finance study – Using a value chain framework to identify financing needs : Lessons learned from Mali, USAID, microREPORT #81, juillet 2007.

*Le financement des filières fait l'objet d'un travail de recherche mené par AMAP avec le concours de Abt, Chemonics et DAI. L'objectif principal de ce travail est de comprendre comment faciliter le financement des filières, dans le double but d'accroître la compétitivité de ces filières et d'augmenter le niveau de revenus des ménages pauvres qui y participent. L'étude de cas Mali a servi de support concret à cette recherche. Elle a été conduite de mars à mai 2007 avec les objectifs suivants : (1) identifier les filières dotées d'un potentiel de croissance et impliquant un nombre important de ménages à faibles revenus, (2) identifier les améliorations nécessaires pour réaliser cette croissance et (3) identifier les besoins de financement liés à ces améliorations.*

Le « financement de la filière » s'entend comme les ressources permettant de réaliser un ou plusieurs types d'améliorations<sup>1</sup>, que le financement se situe à l'intérieur de la filière entre ses acteurs ou qu'il émane d'institutions financières extérieures.

Le terme « améliorations » désigne les progrès réalisés dans un ou plusieurs des quatre domaines suivants :

- **amélioration des processus** : consiste à accroître l'efficacité des processus internes pour les rendre meilleurs que ceux de la concurrence ;
- **amélioration des produits** : introduire de nouveaux produits ou améliorer les produits existants plus rapidement que la concurrence ;
- **amélioration fonctionnelle** : accroître la valeur ajoutée en changeant le mix d'activités menées par l'entreprise ;
- **amélioration de la filière** : faire évoluer la filière vers un autre produit ou investir un nouveau débouché (par exemple passer de la distribution de tomates fraîches sur le marché local à l'exportation de tomates séchées).

L'une des limites de l'exercice, consistant à analyser les besoins de financement en termes d'améliorations, est que le produit financier qui résulte de cette analyse ne prend pas nécessairement en compte la spécificité des flux financiers du ménage. Or certaines périodes correspondent à des pics de dépenses (frais de scolarité par exemple) et, par ailleurs, les ménages pauvres peuvent participer à plusieurs filières simultanément ou consécutivement. Cela doit être pris en considération au moment de la conception des produits financiers.

Par ailleurs, le financement n'est pas nécessairement la contrainte majeure à toutes les étapes de l'amélioration, et elle est de toute évidence rarement la seule. Au Mali, plusieurs contraintes ont été identifiées autour des questions de transport, de confiance, d'infrastructure et de flux d'information, pour ne citer que les plus importantes. Traiter le problème du financement sans traiter ces autres difficultés conduirait à des résultats insuffisants.

En mars 2007, une équipe de trois spécialistes en agriculture et en finance des sociétés Abt et Chemonics International a entrepris une étude de quatre filières ayant à la fois le potentiel de contribuer

<sup>1</sup> Ou encore mises à niveau ou perfectionnements (*upgrading* en anglais).

à la croissance économique du Mali et de réduire le niveau de pauvreté d'un grand nombre de ménages engagés dans ces filières. Il s'agissait des filières riz, tomate, échalote et pomme de terre. La première étape a consisté à mener une analyse de chaque filière pour déterminer sur quels marchés et pour quels produits le pays ou une de ses régions pouvait être compétitif.

Les résultats ont été consignés pour chacune des quatre filières. Dans cette synthèse, nous nous intéresserons au cas de la pomme de terre.

### LA FILIÈRE POMME DE TERRE

Actuellement il y a déjà des exportations de pommes de terre vers les marchés régionaux. On estime qu'entre 1 000 et 2 000 MT de pommes de terre sont exportées tous les ans de Sikasso, principalement vers la Côte d'Ivoire (RCI) et le Burkina Faso, bien qu'un volume moindre soit exporté vers le Ghana et le Togo. L'équipe note que l'exportation des pommes de terre vers la RCI est fortement organisée et qu'il serait difficile à de nouveaux venus d'entrer dans le réseau de commercialisation établi.

En termes de marché final, l'équipe a conclu que, sur les quatre filières, celle de la pomme de terre faisait partie des deux (avec l'échalote) offrant la meilleure opportunité étant donné leur potentiel

de compétitivité à la fois sur les marchés régionaux et locaux.

Au vu des marchés finaux sur lesquels le Mali pourrait être compétitif, l'équipe a ensuite étudié les pistes d'amélioration pertinentes pour chacune des quatre filières.

### OPPORTUNITÉS D'AMÉLIORATIONS TRANSVERSALES

Le fait d'étudier les quatre filières en même temps a eu pour résultat inattendu d'identifier des pistes d'amélioration communes à l'ensemble des filières. Celles-ci relevaient des technologies de l'information, de la communication et de la logistique. De meilleurs flux d'information, un meilleur système d'organisation du camionnage et des meilleures informations sur les marchés finaux étaient souhaitables toutes filières confondues.

Pour déterminer quelle réponse apporter à ces besoins d'amélioration, un atelier d'une demi-journée a été consacré aux **technologies de l'information et de la communication et à la logistique** (présentation des technologies de téléphonie mobile, GPS, réfrigération, etc.). L'amélioration de ces aspects de TIC et logistique permettrait de faire parvenir le produit plus rapidement à l'acheteur, selon un timing plus sûr dans de meilleures

conditions, et d'améliorer la confiance entre les acteurs de la filière.

Le stockage constituait un deuxième domaine d'amélioration transversal, bien que le type de stockage puisse varier selon les filières. Un stockage réfrigéré serait particulièrement bénéfique aux producteurs de pommes de terre maliens. Cela leur permettrait d'être plus concurrentiels par rapport aux importations européennes qui dominent le marché de mai à décembre en profitant des prix élevés. Cependant, la mise en place d'un stockage réfrigéré serait d'un coût prohibitif. L'électricité est tellement chère au Mali que l'équipe a estimé que le surcoût rendrait les pommes de terre locales plus chères que les importations européennes, même en prenant en compte l'acheminement.

Une approche transversale sur l'**amélioration du stockage** fournirait une base pour un chantier plus large sur le crédit-stockage. Avec l'appui de l'USAID et d'autres bailleurs, le Mali a déjà développé quelques programmes basiques de crédit-stockage. Utilisé principalement pour les céréales, le crédit-stockage permet aux producteurs de stocker leur récolte dans un entrepôt sécurisé et d'obtenir un crédit en contrepartie de leur stock. À ce stade les récoltes ne sont pas calibrées ni assurées, mais les prémices d'un système sécurisé de crédit-stockage émergent.

L'**amélioration des intrants** est une autre question transversale. Le problème est le suivant : le coton et le riz étant les cultures bénéficiant le plus systématiquement d'aides, les intrants correspondant à ces cultures sont les plus faciles à obtenir. Les producteurs expliquent ainsi qu'ils utilisent des engrais destinés au riz et au coton pour des cultures maraîchères parce que ces engrais sont disponibles et qu'ils peuvent obtenir des financements pour les acheter. La situation est la même pour les pesticides, ce qui amène des producteurs à utiliser des pesticides destinés au coton sur leurs cultures alimentaires.

Les besoins d'amélioration **spécifiques aux filières** ont également été identifiés par l'équipe.

### Compétitivité de la filière pomme de terre sur les différents marchés

MARCHÉ	FILIÈRE POMME DE TERRE
International	Non compétitive
Régional	Bonne demande
Local	Marché domestique excellent. Importation durant la saison creuse.
Culture de subsistance	Les pommes de terre fraîches sont un aliment important.

### Recommandations pour améliorer la compétitivité de la filière pomme de terre au Mali

Il existe de bonnes opportunités de développer la production de pommes de terre au Mali, à la fois pour répondre à la demande locale accrue et pour exporter vers les autres pays de la région. Des interventions ciblées peuvent améliorer la productivité de la filière. Les recommandations sont les suivantes :

- améliorer le processus d'approvisionnement en intrants pour s'assurer que — outre les plants — l'offre d'engrais et de pesticides réponde au niveau de qualité et de quantité requis ;
- restaurer la confiance des institutions financières par le biais de discussions entre institutions financières (banques, IMF), fournisseurs de plants (Sikassoises, InterAgro et Cikelaw Jigi) et producteurs (groupes villageois, coopératives, producteurs individuels) ;
- promouvoir une intégration horizontale efficace des producteurs pour les processus de récolte, stockage et distribution de la production ;
- développer des moyens de stockage améliorés et rentables en lien avec un système de crédit-stockage pour permettre aux producteurs de vendre une partie de leur production à un prix raisonnable au moment de la récolte et le reste à un bon prix un peu plus tard dans l'année.

### LE FINANCEMENT DES AMÉLIORATIONS

Beaucoup des besoins d'amélioration étant transversaux, une **grande part du financement nécessaire n'est pas non plus spécifique aux filières**. D'une manière générale, du crédit à moyen et long terme est nécessaire pour améliorer l'emballage, le stockage et le transport. Bien que certains entrepreneurs aient réussi à ouvrir une brèche dans le système financier et ainsi obtenir des lettres de crédit et des financements à plus long terme, globalement le marché reste très mal desservi par ces services. Ce financement permettrait de desserrer les contraintes qui entravent le bon fonctionnement et l'efficacité des marchés d'appui.

Des financements pourraient aussi être nécessaires pour **développer les technologies de l'information et de la communication en vue d'améliorer la logistique**, bien que le financement de ces activités spécifiques n'ait pas été analysé en détail durant l'étude. Étant donné que de grandes entreprises sont déjà actives dans ce domaine, il pourrait y avoir des opportunités de franchise, crédit-bail et autres formes de support financier à l'intérieur de la filière. L'amélioration des services dans ce domaine profiterait à toute l'économie et aiderait les entreprises et producteurs à faire des choix

plus informés sur les périodes de plantation et de vente.

En ce qui concerne les institutions financières, elles **manquent peut-être aussi d'informations sur le marché pour juger de manière adéquate** le risque et l'intérêt de tel ou tel financement. En outre les banques gagneraient à se professionnaliser davantage. Durant l'atelier, il était par exemple troublant d'entendre un participant affirmer qu'il ne confierait pas à une banque une bonne idée commerciale de peur de se la faire voler par un proche de l'employé de banque. Que cela relève d'une perception ou de la réalité, cela reste préoccupant.

Le **problème du financement à court terme** (inférieur à un an) pour la production n'est pas son indisponibilité mais le fait que ce financement ne soit pas adapté aux flux financiers des ménages qui l'utilisent. Le Mali bénéficie d'une bonne implantation d'IMF, essentiellement de mutuelles de crédit, dans les zones rurales. En dehors des crédits aux cultures (céréales et coton), les IMF n'ont pas complètement adapté leurs produits aux flux financiers de leurs emprunteurs. Cela étant dit, il faut bien avoir à l'esprit que la **promotion excessive du financement de tel ou tel intrant sans amélioration en termes de distribution peut aggraver le sort des producteurs** au lieu de l'améliorer. Les producteurs de riz étant déjà « preneurs » de prix, une augmentation de la production nationale

pourrait conduire à une baisse des prix et une diminution du bénéfice net par tonne, à moins que les circuits de distribution ne soient améliorés ou que s'ouvrent de nouveaux débouchés.

Outre les résultats spécifiques concernant les améliorations et besoins de financement, le travail de terrain a également fourni quelques éléments sur le financement des filières d'une manière générale. Ils ne sont pas forcément nouveaux mais ont aidé à prendre en compte le fait que **l'analyse doit aller au-delà de la simple offre et demande de crédit**.

Est notamment apparue la nécessité de prendre en compte la manière dont le (manque de) financement influe sur la compétitivité globale des filières. Plus particulièrement, **lorsque les flux financiers des ménages ne sont pas pris en compte, la compétitivité de la filière est compromise** et les bénéfices économiques du producteur sont réduits. Des produits financiers mal conçus peuvent se traduire par une défaillance de remboursement de l'emprunteur dans des périodes où il fait face à des dépenses plus urgentes (agricoles ou familiales) ou par une vente forcée des cultures à un prix bas ou dans de mauvaises conditions. Ces réactions ont pour conséquence une méfiance du prêteur vis-à-vis de la filière dans son ensemble (comme cela a été le cas au Mali pour la filière pommes de terre), des produits de faible qualité ou de moindres rendements pour le producteur. ■

### Le financement de la filière pomme de terre : une confiance rompue

Jusqu'à la saison de production 2005-2006, les producteurs de pommes de terre de la région de Sikasso avaient largement accès au crédit individuel par le biais des associations de producteurs (garantie solidaire), notamment auprès de la BNDA et de Kafo Jiginew<sup>2</sup>. Dans une moindre mesure, il était également possible de se voir octroyer un crédit individuel de petit montant par les fournisseurs d'intrants pour l'achat de la part de plants de pomme de terre non financée par les banques ou par Kafo Jiginew.

Malheureusement, beaucoup des remboursements des crédits de la saison 2005-2006 étaient en souffrance à la date de l'étude. Par exemple, sur les presque 184 000 000 FCFA décaissés par la banque BMS en 2005, 34 499 000 n'étaient toujours pas remboursés plus d'un an après. La situation était encore plus préoccupante pour la BNDA et Kafo Jiginew. Cette situation était d'autant plus difficile à comprendre que la production et les prix de vente moyens avaient été très satisfaisants.

Plusieurs facteurs combinés expliquent cette situation. Le volume de plants de pomme de terre disponible était supérieur de 30 % à 40 % par rapport aux années précédentes. Les institutions financières n'ont pas appliqué le même niveau de prudence que l'année précédente, permettant le décaissement de crédits sans contrôle suffisant de la capacité financière des emprunteurs. Les associations de producteurs n'ont fait aucun effort pour empêcher certains individus non fiables d'obtenir des crédits sous caution solidaire. Les individus ayant acheté trop de plants se sont retrouvés avec une production trop faible pour couvrir le remboursement. Une ONG malienne chargée de la supervision n'a pu assumer ce rôle au niveau attendu.

Pour aggraver le tout, les institutions financières, face aux retards de paiement, n'ont pas fait de différence entre les bons et les mauvais payeurs et ont annoncé des sanctions pour tous en cas de défaillance. Cela a dissuadé certains producteurs de continuer à rembourser, sachant bien que d'autres membres n'honoreraient pas leurs dettes.

Les crédits aux intrants ont donc été sévèrement réduits lors de la saison 2006-2007. Une banque, la BMS, a refusé d'octroyer des crédits pour achat d'intrants aux producteurs de pommes de terre. Cela s'est traduit par une réduction de 50 % du volume disponible de plants de pommes de terre et par un accès au crédit restreint à moins de 20 % des associations de producteurs.

À ce stade, les acteurs de la filière doivent travailler avec les institutions financières pour définir une stratégie destinée à restaurer la confiance dans le secteur pour retrouver le niveau de production antérieur. Cela doit passer par la mise en place d'incitations à l'intention des bons payeurs et de pénalités pour les mauvais payeurs. Les institutions financières devront parvenir à faire payer les producteurs « leaders » si elles veulent que les autres suivent. Les associations de producteurs doivent être plus regardantes sur les candidats à l'adhésion.

<sup>2</sup> La BNDA (Banque nationale de développement agricole) est une banque de développement malienne. Kafo Jiginew est un grand réseau de mutuelles d'épargne et de crédit du Mali.

# Réforme de l'environnement des affaires : leçons tirées de l'expérience du Malawi

Record R., *Lessons from Malawi's Experience Attempting to Reform the Business Environment*, document préparatoire de la Conférence « Creating Better Business Environments for Enterprise Development: African and Global Lessons for More Effective Donor Practices - Accra, Nov. 2007 », octobre 2007.

*Du 5 au 7 novembre 2007, le Comité des bailleurs de fonds pour le développement de l'entreprise accueille la conférence consultative régionale sur l'Afrique à Accra au Ghana. La conférence, intitulée « Créer de meilleurs environnements des affaires pour le développement des entreprises : leçons tirées des expériences africaines et internationales pour une action plus efficace des bailleurs de fonds », rassemble des partenaires du développement impliqués dans l'évaluation, la conception et la mise en œuvre de réformes de l'environnement des affaires en Afrique. Les documents préparatoires articulés autour de trois thèmes clés (Quelles sont les priorités régionales pour la réforme de l'environnement des affaires en Afrique ? Comment gérer des réformes réussies de l'environnement des affaires en Afrique ? Qu'avons-nous appris jusqu'ici ?) offrent l'opportunité de capitaliser sur l'état de l'art. Dans cette synthèse, nous restituons les étapes et les enseignements de l'expérience particulière du Malawi en matière de réforme de l'environnement des affaires.*

## LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE DU MALAWI

Le Malawi compte parmi les pays les moins développés et les plus pauvres d'Afrique. L'une des principales causes de la faiblesse des revenus est le sous-développement du secteur privé, affaibli par des années de sous-investissement. Historiquement, les dirigeants du Malawi ont attaché peu d'importance au rôle du secteur privé dans la croissance économique, aussi bien dans la période qui a suivi l'indépendance que dans les années post-démocratisation où la politique de développement nationale a plutôt mis l'accent sur les secteurs sociaux. En outre, la mauvaise gestion économique a conduit à un surendettement de l'État, à l'augmentation de l'inflation et des taux d'intérêt et à l'instabilité de la monnaie. Des accusations de corruption ont donné lieu à la suspension de l'aide internationale en 2002-03, aggravant encore la situation économique.

**Depuis 2004, le nouveau gouvernement s'est engagé à promouvoir le retour à la stabilité économique.** Les premiers ré-

sultats de ses efforts en matière d'amélioration du climat d'investissement et de promotion de la croissance du secteur privé sont encourageants, notamment du point de vue de la stabilisation macro-économique, de la réduction de l'inflation et des taux d'intérêt. Les actions se concentrent désormais de plus en plus sur le développement institutionnel et les réformes dites « de deuxième génération » qui ont pour objectif d'améliorer l'environnement des affaires tel qu'il est mesuré par les indicateurs « Doing Business » de la Banque mondiale. **Cependant, le secteur privé du Malawi ne s'est pas encore véritablement relevé des années de désinvestissement** et de contraction.

## DIAGNOSTIC DES CONTRAINTES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Pour avoir fait l'objet de maintes analyses, les obstacles au développement du secteur privé dans le pays sont bien connus. La difficulté cependant a tou-

jours été de traduire des recommandations en actions politiques susceptibles de produire un impact significatif sur le climat d'investissement.

**L'évaluation du climat des investissements (ICA) parue en 2006 sur le Malawi confirmait ainsi que l'instabilité macro-économique était perçue comme l'obstacle le plus important à la performance du secteur privé**, suivi – dans l'ordre – de l'accès aux capitaux, des problèmes de fourniture d'électricité, de la faible disponibilité de travailleurs qualifiés, de la criminalité et de la corruption. Cette évaluation montrait également dans quelle proportion le secteur privé s'était récemment contracté. Le secteur de la fabrication représentait par exemple 11 % du PIB à cette date, contre 32 % en 1992.

Comme d'autres pays en développement en Afrique, le Malawi a été déçu de constater que l'existence d'une abondante main-d'œuvre à faible coût n'avait pas attiré d'investissements étrangers directs importants. L'évaluation du climat des investissements a confirmé que le Malawi détenait un avantage comparatif dans la région en termes de faible coût de la main-d'œuvre. Cependant, lorsque l'on considère la productivité globale, qui prend en compte les coûts et rendements relatifs de la main-d'œuvre et du capital, l'avantage du Malawi s'évanouit. De même, si la main-d'œuvre non qualifiée est moins chère que dans les autres pays de la région, les salaires de la main-d'œuvre qualifiée et des cadres sont plus élevés que dans un certain nombre de pays, notamment l'Ouganda et Madagascar.

**Les indicateurs *Doing Business* ont également contribué à changer les points de vue sur le besoin de réforme au Malawi.** Si les analyses de type ICA ont souvent un impact limité au-delà du niveau gouvernemental technocratique, les indicateurs *Doing Business* sont eux plus simples à comprendre pour le grand public, donnant une indication plus claire de la performance relative du Malawi par rapport aux autres pays de la région.

## LE DÉFI DU PASSAGE À L'ACTION

Bien sûr le défi consistant à passer du diagnostic à l'action est sans doute la partie la plus difficile du processus de réforme, quel que soit le pays concerné. À bien des égards, le travail d'analyse est bien plus simple que d'assurer l'adhésion des différentes parties prenantes vis-à-vis de points de réformes spécifiques. La construction du consensus est pourtant la partie à laquelle on accorde fréquemment le moins de soins.

Dans le cas du Malawi, les résultats généraux issus de l'évaluation du climat des investissements et les analyses de la performance du pays en rapport avec les indicateurs *Doing Business* ont été plus spécifiquement étudiés par différents groupes de travail techniques. Cinq groupes ont été constitués autour des cinq indicateurs DB pour lesquels la performance du Malawi était très mauvaise – qui offraient par conséquent le plus grand potentiel d'amélioration<sup>1</sup>. Chaque groupe, constitué de spécialistes, a ensuite élaboré un tableau recensant les points d'achoppement et les solutions proposées, puis établi des priorités en privilégiant les améliorations rapides ou objectifs à court terme (« quick wins »). **Il était ressorti des tentatives de réforme précédentes au Malawi que la difficulté de passer à l'action venait en partie du fait que les actions requises étaient innombrables.** Une des leçons était donc de commencer par des petites mesures concrétisables avant de pouvoir prendre davantage de vitesse.

En décembre 2006, une liste finale de trois objectifs à court terme était adoptée et mise en application. Au même moment débutait la conception d'un programme d'assistance technique sur le renforcement de l'environnement des affaires (BESTAP), cofinancé par la Banque mondiale et la CE, destiné à financer les actions les plus coûteuses pendant cinq ans.

<sup>1</sup> Ces indicateurs étaient les suivants : obtention de prêts, commerce transfrontalier, octroi de licences, paiement des impôts et fermeture d'entreprise.

Les trois « quick wins » étaient les suivants :

- l'établissement d'une division commerciale du tribunal de première instance destinée à réduire le délai et le coût de règlement des litiges commerciaux et de fermeture des entreprises ;
- l'introduction d'un système administratif de douane fondé sur le risque aux postes frontières du Malawi pour accélérer le délai de passage à la frontière ;
- l'introduction d'une licence commerciale unique dans le but de rationaliser le système d'octroi des licences et de réduire les coûts.

## CONSTRUIRE LE CONSENSUS AUTOUR DU BESOIN DE RÉFORME

Comme dans de nombreux pays africains dépendants de l'aide internationale, la politique nationale de développement du Malawi à la fin des années 90 était guidée par un cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP), peu tourné vers le développement du secteur privé. En 2006, l'élaboration de la Stratégie de croissance et de développement (MGD) était une bonne occasion de s'écarter de la précédente politique. Si le CSLP prônait le « développement économique grâce à la réduction de la pauvreté », la nouvelle stratégie renversait la logique en mettant davantage l'accent sur l'accélération de la croissance économique comme l'un des moyens de réduction de la pauvreté.

**L'accélération du mouvement en faveur de la réforme du climat d'investissement s'explique également par le rôle que jouent maintenant les indicateurs *Doing Business* dans l'allocation de l'aide internationale.** Les ministres des Finances des pays en développement sont souvent réticents à réduire les formalités administratives et restrictions imposées au secteur privé, de peur de perdre des revenus à court terme. Cependant, les indica-



teurs concernant la création d'une entreprise (délai et coût notamment) entrent en compte dans l'attribution d'une récompense du *Millenium Challenge Account*<sup>2</sup>, ce qui encourage les pays à améliorer ces indicateurs. D'autres indicateurs entrent de la même façon dans la fixation du montant de l'enveloppe attribuable par la Banque mondiale. Toutefois, dans certains domaines, si la rhétorique en faveur du secteur privé s'est améliorée, la réticence à déléguer au secteur privé la responsabilité de la gestion des subventions annuelles trahit de manière révélatrice la méfiance au sein du gouvernement.

### LES PREMIERS RÉSULTATS ?

Concernant les trois objectifs à court terme définis pour le Malawi, les résultats sont mitigés. Le **processus de création de tribunaux commerciaux dédiés** est resté en suspend pendant une assez longue période, mais le programme de réforme a fini par le faire aboutir. L'obstacle majeur responsable de la suspension du processus était le manque d'espace physique pour installer la division commerciale. Les bailleurs de fonds ont finalement proposé de payer les deux premières années de loyer et le trésor public s'est engagé à prendre la suite. Deux juges sont actuellement affectés à plein temps à la division commerciale qui est totalement opérationnelle et a déjà traité plus de trente affaires.

Le coût élevé des transports dans un pays enclavé comme le Malawi entrave la compétitivité commerciale et le pays est quasiment dernier de la liste pour l'indicateur « commerce transfrontalier ». D'une manière générale, **le fonctionnement des postes frontières** n'a jamais été satisfaisant pour plusieurs raisons, notamment du fait de la nécessité de maximiser les taxes commerciales pour

compenser la faible base de revenus du pays. L'initiative de réforme a cependant réussi à collaborer avec les autorités douanières pour mettre en place un système fondé sur le risque prévoyant des incitations pour le secteur privé. Les importateurs se voient attribuer un profil de risque et les entreprises jugées en conformité avec les règles douanières reçoivent un certificat d'un an qui ne les soumet plus qu'à des contrôles aléatoires – et non plus obligatoires – aux postes frontières.

Le troisième objectif d'amélioration rapide, concernant le **système d'octroi des licences commerciales**, était pour beaucoup le plus simple à réaliser du fait qu'il n'exigeait de réforme que dans une seule institution, à savoir le ministère chargé du développement du secteur privé.

Le régime d'octroi de licences au Malawi est hérité des années 70 et comprend de multiples licences mal définies ainsi qu'une structure de tarification discriminatoire fondée sur de vagues arguments ethniques. De fortes augmentations de tarif récemment imposées avaient causé le mécontentement du secteur privé et le programme de réforme proposa de rationaliser le système en fondant huit licences en une seule et en réduisant les tarifs à de purs coûts administratifs.

En dépit d'engagements clairs au niveau du ministère à mettre en œuvre ces réformes, les changements concrets se font cependant toujours attendre. Les premières réticences étaient centrées sur le besoin d'assurer le maximum de recettes à une période où le budget de l'État était sous pression.

Dans un second temps, c'est la nécessité de protéger les entreprises nationales par le biais de tarifs discriminants qui a été mise en avant.

Finalement, les agents publics responsables de la gestion des licences se sont inquiétés de ce que la rationalisation du système soit source de confusion. Aujourd'hui, les réformes du régime des licences commerciales n'ont toujours pas été publiées officiellement et l'auteur est d'avis que le dernier obstacle restant est une réticence des agents responsables de la collecte des frais d'enregistrement à renoncer aux opportunités de rente personnelle.

### PREMIERS ENSEIGNEMENTS DE L'EXPÉRIENCE

À ce jour, le bilan du programme de réforme du développement du secteur privé au Malawi est fait de succès aussi bien que d'échecs. Sur le front macro-économique, les progrès ont été impressionnants. Il est difficile cependant de distinguer les effets directs de ce programme sur l'environnement des affaires des implications plus indirectes de l'amélioration de l'environnement et de la gouvernance fiscale.

Les enseignements tirés de l'expérience du Malawi en matière d'amélioration du climat d'investissement sont les suivants :

- le diagnostic est la partie facile. Il est plus important de parvenir à « distiller » les problèmes en mesures politiques de petite envergure susceptibles d'être facilement digérées par les décideurs politiques ;
- les réformateurs et processus déjà engagés peuvent être renforcés en les plaçant dans le cadre d'un programme de développement du secteur privé ;
- les indicateurs *Doing Business* constituent un outil simple et très utile pour motiver un processus de réforme au sein des ministères des Finances. À noter cependant le risque de non-appropriation si des réformes contestées sont trop étroitement associées à la Banque mondiale ou à la SFI ;
- la présence de représentants locaux des bailleurs dotés d'un intérêt fort envers le développement du secteur privé fait une grande différence. Les petits pays comme le Malawi sont souvent servis par des équipes ou programmes régionaux des bailleurs. Or le modèle imposé au niveau régional peut souffrir d'un manque d'adaptation et il ne permet pas toujours aux bailleurs et au gouvernement de nouer le type de relations personnelles nécessaires à l'engagement de réformes ;
- dans les petits pays, il n'y a pas suffisamment de place pour plusieurs programmes de développement du secteur privé ou de réforme de l'environnement des affaires. Le Malawi

<sup>2</sup> Le *Millenium Challenge Account* est un fonds d'aide publique mis en place par les États-Unis dans l'objectif de réduire la pauvreté en favorisant la croissance économique.

souffre de l'absence de cohérence et de continuité dans l'engagement des bailleurs envers les questions de DSP et de croissance. Celui-ci est généralement dépendant de l'engagement et de l'intérêt personnel des individus en place dans le pays ;

- enfin, dans un pays comme le Malawi qui souffre de grandes difficultés en matière de santé, d'éducation et de sécurité alimentaire, il peut s'avérer difficile de convaincre les bailleurs de s'engager à appuyer un effort de réforme du développement du secteur privé. Les bailleurs tendent à privilégier la fourniture de ressources dans des secteurs sociaux où le rapport entre appuis et résultats est plus clairement mesurable. Or à long terme, les réformes du DSP sont le seul moyen pour un pays en développement de générer des ressources propres pour financer le développement social. ■

#### Pour en savoir plus

- > **Retrouvez l'ensemble des documents préparatoires de la Conférence d'Accra :**

[http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.details?p\\_phase\\_id=142&p\\_lang=en&p\\_phase\\_type\\_id=6](http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.details?p_phase_id=142&p_lang=en&p_phase_type_id=6)

- > **Le site *Doing Business* en français :** <http://français.doingbusiness.org>

# Outil d'analyse des filières

Making value chains work better for the poor : A toolbox for practitioners of value chain analysis, M4P 2007.

*La littérature sur l'analyse de filière est abondante. S'il existe déjà un certain nombre de manuels, ce nouveau guide de M4P présente l'intérêt de détailler un ensemble d'outils concrets particulièrement centrés sur la réduction de pauvreté. Il se donne pour but d'établir le lien entre l'analyse de filière et le développement « pro-pauvre ».*

Les outils présentés sont semblables à ceux fournis dans d'autres manuels, mais la caractéristique principale du guide est que chaque outil précise en quoi il permet d'analyser l'impact de la filière du point de vue des pauvres. Le guide est divisé en deux grandes parties. La première partie explicite les concepts théoriques et décrit les points d'entrée pro-pauvres de l'analyse de filière. La deuxième partie contient un ensemble de huit outils d'analyse de filière, dont les quatre premiers sont considérés comme des « outils essentiels » formant une base minimale pour l'analyse de filière. Les quatre outils suivants sont des « outils avancés » qui permettent d'approfondir quelques dimensions pro-pauvres de la filière.

Les huit outils ne pouvant pas être décrits ici dans le détail, nous avons choisi de nous limiter à une présentation brève pour sept d'entre eux et de n'en détailler qu'un : l'outil de calcul des coûts et marges des acteurs d'une filière.

## OUTIL 1. SÉLECTIONNER LES FILIÈRES À ANALYSER

**OBJECTIF :** Avant d'entreprendre une analyse de filière, il faut déterminer les sous-secteurs, produits ou biens prioritaires pour l'analyse. Étant donné que les ressources sont le plus souvent limitées, il est nécessaire de concevoir une méthode de sélection d'un nombre limité de filières parmi tous les choix possibles.

L'outil 1 cherche à répondre aux questions suivantes :

- ▶ Sur quels critères fonder la sélection des filières à analyser ?
- ▶ Quelles sont les filières existantes potentiellement intéressantes pour l'analyse ?
- ▶ Une fois les critères appliqués, quelles sont les filières les plus appropriées à analyser ?

Quatre étapes :

1. Déterminer les critères.
2. Pondérer les critères.
3. Dresser la liste des activités/produits potentiels.
4. Noter les activités/produits en fonction des critères.

## OUTIL 2. CARTOGRAPHIE DE LA FILIÈRE

**OBJECTIF :** La cartographie d'une filière vise trois objectifs principaux : i) visualiser les réseaux de façon à obtenir une meilleure compréhension des relations entre acteurs et processus au sein de la filière, ii) montrer l'interdépendance entre acteurs et processus et iii) sensibiliser les acteurs au fonctionnement et aux besoins de la filière dans son ensemble, au-delà de leur seule implication propre.

L'outil 2 cherche à répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les différents processus de la filière ?
- Qui sont les acteurs impliqués dans ces processus et que font-ils concrètement ?
- Quels sont les flux de produits, d'informations et de savoirs dans la filière ?
- Quel est le volume de produits, le nombre d'acteurs, d'emplois ?
- D'où vient le produit/service et où va-t-il ?
- Comment se font les ajouts de valeur le long de la filière ?
- Quels types de relations et liens d'affaires composent la filière ?
- Quels types de services (aux entreprises) alimentent la filière ?

Huit étapes :

1. Schématiser les processus clés de la filière.
2. Identifier et cartographier les principaux acteurs de ces processus.
3. Schématiser les flux de produits, d'informations et de savoirs.
4. Cartographier le volume des produits, le nombre d'acteurs et d'emplois.
5. Cartographier les flux géographiques des produits ou services.
6. Schématiser l'ajout de valeur aux différents niveaux de la filière.
7. Cartographier les relations et liens d'affaires.
8. Cartographier les services aux entreprises qui interviennent dans la filière.

### OUTIL 3. COÛTS ET MARGES

*Une fois établie la cartographie de la filière, l'étape suivante consiste à étudier certains aspects plus en profondeur. L'un d'eux est la répartition des coûts et des marges. Autrement dit : combien apporte tel acteur dans la filière (ses coûts) et combien il perçoit en retour (son bénéfice).*

Mesurer les coûts et les marges des acteurs permet aux analystes de déterminer dans quelle mesure la filière est favorable aux pauvres. Est-elle une bonne source

de revenus pour les pauvres et est-elle accessible aux pauvres ? L'évolution des coûts et des marges dans le temps permet d'analyser les tendances financières de la filière et d'estimer son potentiel de croissance.

**OBJECTIF :** La connaissance des coûts et des marges des acteurs de la filière permet i) d'identifier comment les coûts d'exploitation et d'investissement sont répartis dans la filière de façon à déterminer si celle-ci est accessible aux pauvres, ii) d'identifier comment les revenus et les marges sont répartis de façon à savoir si les acteurs, en particulier les pauvres, peuvent accroître leur bénéfice, iii) de déterminer comment les coûts et les marges évoluent dans le temps pour faire des estimations futures, iv) de comparer les bénéfices d'une filière à l'autre et v) de comparer les pratiques d'une filière aux normes sectorielles et meilleures pratiques.

L'outil 3 cherche à répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les coûts de chaque acteur, à la fois fixes et variables, et quels sont les investissements requis pour entrer dans la filière ?
- Quels sont les revenus de chaque acteur (volumes et prix de vente) ?
- Quels sont le bénéfice net, la marge et le seuil de rentabilité de chaque acteur ?
- Comment les investissements, les coûts, les revenus, les bénéfices et les marges ont évolué dans le temps ?
- Comment les investissements, les coûts, les revenus, les bénéfices et les marges sont distribués entre les acteurs de la filière ?
- Les coûts et marges de cette filière sont-ils plus élevés ou plus faibles que ceux d'autres filières ?
- Les coûts et marges de cette filière sont-ils plus élevés ou plus faibles que ceux de filières similaires dans d'autres régions ?
- Quelles sont les raisons sous-jacentes de la répartition des coûts et des marges dans la filière ?

## LES ÉTAPES DE L'ANALYSE DES COÛTS ET DES MARGES

### Étape 1. Identifier les coûts et les investissements requis

Les coûts d'exploitation se répartissent en coûts variables et coûts fixes.

La plupart des **coûts variables** sont faciles à calculer car ils changent dans la même proportion que la production. Certaines exceptions doivent cependant être gardées à l'esprit, comme les coûts de transport, qui ne changent pas toujours en fonction du volume. Un coût souvent oublié est celui des pertes, en particulier dans les activités touchant aux produits périssables. Le coût des pertes peut être calculé.

Les **coûts fixes** sont indépendants du volume de production, par exemple le coût du personnel non productif, les assurances ou le loyer.

Les **coûts d'investissement** sont estimés en déterminant ce qu'un acteur a besoin de posséder pour démarrer et faire fonctionner son entreprise. Cette donnée est importante pour déterminer si la filière est accessible ou non aux pauvres. Dans le cas d'une filière alimentaire dont les produits sont fortement standardisés et de qualité supérieure, le processus de production peut nécessiter le recours à des machines sophistiquées. À noter que les coûts d'amortissement sont rarement pris en compte par les paysans pauvres et les micro-entreprises.

### Étape 2. Calculer les revenus des différents acteurs

Les **revenus**, ou produits, sont calculés en multipliant le prix de vente par le volume vendu, puis en ajoutant les éventuelles sources de revenus complémentaires, comme la vente des déchets de production (cas du bambou dont les déchets sont vendus à l'industrie du papier par exemple).

Les **prix** diffèrent selon le circuit de distribution ou le segment de marché, mais aussi selon la qualité ou la quantité vendue, parfois aussi selon les saisons (sans compter l'unité de mesure qui peut varier d'un interviewé à l'autre). Les questionnaires doivent donc intégrer des questions liées au niveau des prix sur les différents marchés, selon les produits et

les saisons. Pour le calcul de moyennes, les prix doivent être pondérés.

Lorsque l'étude porte sur une période longue, il est nécessaire de prendre en compte les **taux d'inflation** ou de déflation dans le calcul. Pour cela, une année de référence doit être choisie.

### Étape 3. Calculer les ratios financiers

Maintenant que les investissements, les coûts et les revenus sont connus, il est possible d'analyser la situation financière des acteurs de la filière. Plusieurs indicateurs peuvent être étudiés, notamment le **résultat net** (en déduisant les coûts totaux des revenus), la **marge nette** par produit (en divisant le résultat net par le nombre de produits vendus) et le **seuil de rentabilité**.

**Seuil de rentabilité** =  
 $\text{coûts fixes} / (\text{prix} - \text{coûts variables})$

### Étape 4. Étudier les changements dans le temps

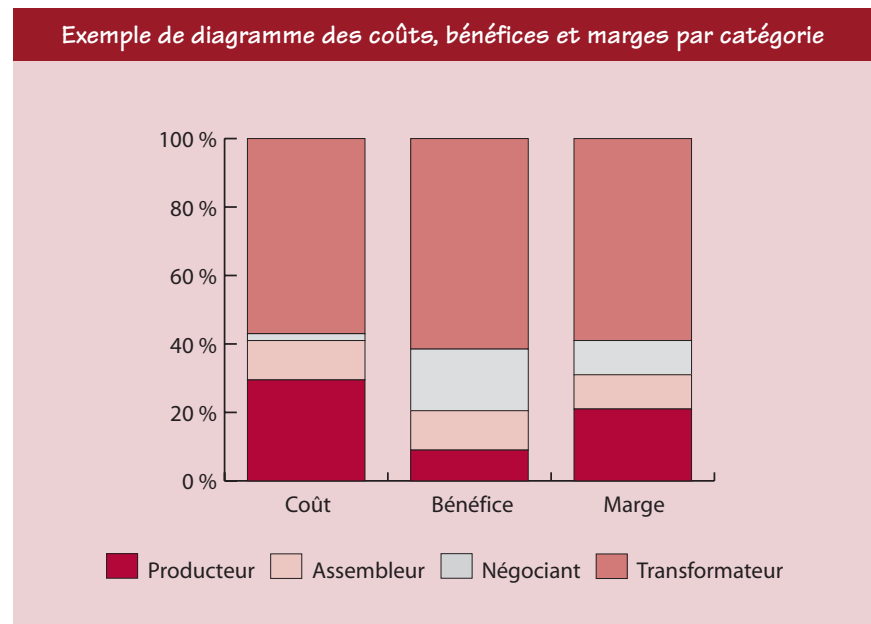
Tous les aspects qui précèdent doivent être considérés dans le temps car ce qui est valable aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. Il est donc important d'étudier les **tendances** d'une filière et de prendre en compte les implications de ces tendances pour le futur.

Prenons l'exemple du marché des produits de base. Habituellement, lorsqu'un pays se développe et que le niveau des salaires augmente, la demande et donc les revenus des produits de consommation tels que le riz et le maïs augmentent rapidement. En conséquence, de nombreux producteurs se lancent dans la culture de ces denrées ou l'intensifient lorsqu'ils la pratiquent déjà. Très souvent l'offre finit par excéder la demande, ce qui fait chuter les prix et contraint les producteurs à diversifier leur activité.

### Étape 5. Déterminer la situation financière relative des acteurs

L'objectif de cette étape est de cerner la situation financière d'un acteur par rapport à celle des autres acteurs de la filière. Il existe plusieurs moyens de représenter la situation financière relative des acteurs, dans des tableaux ou diagrammes.

Dans la figure ci-dessus, il apparaît que le producteur a des coûts élevés et un bénéfice



réduit alors que le distributeur engage de faibles coûts et perçoit un bénéfice important. Cela peut être le signe d'une répartition inégale des coûts et des marges dans la filière, laquelle peut constituer le point de départ d'une intervention.

► *Au Vietnam, la plupart des producteurs de bambou vendent les tiges brutes à des entreprises de fabrication de papier, de parquets ou de baguettes. Ces entreprises taillent les tiges de façon à ne garder que les parties destinées à être transformées. Si les producteurs effectuaient la taille eux-mêmes, ils pourraient vendre les différentes parties à différents acheteurs et augmenter ainsi leur marge.*

Comparé au seul coût unitaire, la connaissance de l'ensemble des coûts, revenus et bénéfices par acteur par année permet d'appréhender l'échelle d'activité de chaque acteur. Celle-ci est importante dans la mesure où le bénéfice par unité peut être faible mais le bénéfice annuel total correct si les quantités vendues sont élevées.

### Étape 6. Calculer les coûts d'opportunité

Lorsqu'ils s'engagent dans une diversification ou une nouvelle activité, les acteurs doivent déterminer quel est le marché le plus rentable pour eux. Il s'agit autrement dit d'estimer les coûts d'opportunité. Cette estimation est particu-

lièrement importante pour les pauvres qui ont peu de ressources et ne peuvent pas se permettre de se tromper dans leur choix. Les revenus, coûts et marges des différentes filières doivent être comparés, ainsi que le potentiel d'expansion et les investissements requis.

### Étape 7. Benchmarking

Comparer des filières similaires dans différentes régions donne des indications sur le potentiel de gains d'efficacité. Par exemple, les producteurs de riz du Nord du Vietnam dépensent 1 million de VND par ha en intrants tandis que ceux du centre du pays n'en dépensent que 500 000. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette différence, le prix des intrants notamment, mais aussi peut-être des problèmes d'efficacité.

### Étape 8. Dépasser les seules données quantitatives

La dernière étape consiste à aller au-delà des données quantitatives et à analyser pourquoi certains acteurs de la filière ont des marges plus importantes et supportent des coûts plus faibles que d'autres. Est-ce uniquement du fait qu'un acteur investit davantage dans la filière qu'un autre ? Ou bien cela peut-il s'expliquer par la nature de la gouvernance et la répartition des pouvoirs au sein de la filière ? Il peut aussi arriver qu'un acteur ait un meilleur accès à l'information sur le marché que les autres.

#### OUTIL 4. ANALYSER LES TECHNOLOGIES, LES SAVOIRS ET LES PISTES D'AMÉLIORATION

**OBJECTIFS :** Analyser l'efficacité des technologies utilisées dans la filière et leur adéquation aux compétences existantes, établir une typologie des technologies, analyser les options d'amélioration et l'impact des investissements externes en R&D.

L'outil 4 cherche à répondre aux questions suivantes :

- Quel est le degré d'efficacité et d'efficacité des technologies ?
- Quelle est la typologie des technologies utilisées dans la filière (par processus, acteurs, niveau de pauvreté) ?
- Quels savoirs indigènes et autres sont mis en œuvre dans la filière ?
- La combinaison des savoirs et des technologies produit-elle les résultats attendus ?
- Quels sont les coûts/marges des technologies ?
- Qui détermine les orientations et les investissements en matière de savoirs et de technologie ?
- Quelles sont les pistes d'amélioration ?
- Les investissements dans les améliorations sont-ils payants ? Apportent-ils une valeur ajoutée suffisante du point de vue des pauvres ?
- Qui a accès aux savoirs et qui apporte les savoirs ?

Quatre étapes :

1. Cartographier les niveaux de savoir et de technologie associés aux différents processus de la filière.
2. Identifier les différents débouchés en fonction de l'utilisation des savoirs et technologies.
3. Identifier et quantifier les lacunes en savoirs et technologies qui empêchent la mise en œuvre d'améliorations au sein de la filière.
4. Déterminer quelles sont les options d'amélioration à la portée des pauvres (en termes de savoirs, d'investissements, d'utilisation, etc.).

#### OUTIL 5. ANALYSER LES REVENUS AU SEIN DE LA FILIÈRE

**OBJECTIFS :** Analyser l'impact de la participation aux filières sur la répartition des revenus, ainsi que l'impact des différents systèmes de gouvernance sur la répartition des revenus et sur le prix du produit final, décrire l'impact de la répartition des revenus sur les pauvres et le potentiel de réduction de la pauvreté des différentes filières.

L'outil 5 cherche à répondre aux questions suivantes :

- Existe-t-il des différences de revenus à l'intérieur même et entre les différents niveaux de la filière ?
- Quels sont les impacts de la répartition des revenus de la filière sur les pauvres et autres groupes défavorisés, à la fois aujourd'hui et dans le futur ?
- Quels sont les changements de revenus résultant du développement de différents types de filières ?
- Quelle est la variabilité des revenus et des risques de subsistance à l'intérieur même et entre les différents niveaux de la filière ?

Sept étapes :

1. Définir la typologie des acteurs à chaque niveau de la filière en fonction des principales caractéristiques ayant un impact potentiel sur les revenus.
2. Calculer le bénéfice par unité à chaque niveau.
3. Calculer le résultat net à chaque niveau de la filière.
4. Déterminer la répartition des revenus salariaux.
5. Calculer la variabilité des revenus dans le temps.
6. Évaluer la place des revenus dans les stratégies de subsistance.
7. Comparer les revenus entre les différentes filières.

#### OUTIL 6. ANALYSER L'EMPLOI DANS LA FILIÈRE

**OBJECTIFS :** Analyser et décrire la répartition des emplois au sein de la filière, décrire la dynamique de l'emploi dans la filière et le degré d'inclusion des pauvres, analyser l'impact des différents systèmes de gouvernance et des différentes stratégies d'amélioration sur la répartition des emplois.

L'outil 6 cherche à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les différences en matière d'emploi à l'intérieur même et entre les différents niveaux de la filière ?
- Quels sont les impacts du schéma de répartition des emplois sur les pauvres et autres groupes défavorisés, aujourd'hui et pour le futur ?
- Quels sont les changements en matière d'emploi qui résultent du développement de différents types de filières ?
- Quel est le degré de variabilité de l'emploi et quels sont les risques de subsistance à l'intérieur même et entre les différents niveaux de la filière ?
- Quel est l'impact des différents systèmes de gouvernance sur la répartition des emplois à l'intérieur même et entre les différents niveaux de la filière ?
- Quel est l'impact des différentes stratégies d'optimisation des filières sur la répartition des emplois ?

Sept étapes :

1. Définir la typologie des principaux acteurs à chaque stade de la filière en fonction des niveaux de revenus ou autres catégories (compétences, genre, statut, etc.).
2. Déterminer le niveau d'emploi (nombre d'acteurs) à chaque stade.
3. Déterminer la répartition des emplois par niveau.
4. Exploiter les données sur la répartition des emplois pour affiner l'analyse sur les bénéfices des acteurs de la filière.

5. Déterminer l'impact de la gouvernance sur l'emploi.
6. Déterminer l'impact du recours aux technologies sur l'emploi.
7. Déterminer la variabilité de l'emploi dans le temps.

### OUTIL 7. GOUVERNANCE ET SERVICES

L'analyse de la gouvernance et des services a pour but de cerner les règles qui régissent une filière ainsi que la répartition du pouvoir entre les différents acteurs. Cette analyse peut aider à identifier des leviers pour l'action et à évaluer les avantages et inconvénients des règles pour les différents groupes, mettant en évidence les obstacles systémiques auxquels se heurtent les participants les plus faibles. Trois dimensions peuvent être distinguées pour l'analyse : les règles et réglementations, la mise en application et les services.

**OBJECTIFS :** Analyser comment les acteurs de la filière coordonnent leurs actions par le biais de règles formelles et informelles, comprendre comment la conformité aux règles est vérifiée, analyser les formes d'appui reçues par les acteurs, évaluer l'impact des règles sur les différents acteurs, déterminer si une filière est principalement régie par des accords formels ou informels.

L'outil 7 cherche à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les règles formelles et informelles qui régissent les actions des participants de la filière ?
- Qui établit les règles ?
- Qui vérifie la mise en application des règles ?
- Pourquoi les règles sont-elles nécessaires ? Quels sont les avantages et inconvénients des règles existantes pour chaque catégorie d'acteurs ?
- Existe-t-il des services efficaces pour aider les participants à se conformer aux règles et obligations de la filière ?

Quatre étapes :

1. Cartographier les acteurs susceptibles d'influencer la structure de gouvernance (à l'intérieur et à l'extérieur de la filière).
2. Identifier les règles et réglementations qui gouvernent les acteurs de la filière.
3. Analyser le système de mise en application.
4. Analyser les services d'appui.

### OUTIL 8. LIENS D'AFFAIRES

**OBJECTIFS :** Décrire les liens d'affaires des différents acteurs de la filière entre eux et avec des parties extérieures, catégoriser les liens d'affaires en fonction du niveau de pauvreté des acteurs.

L'outil 8 cherche à répondre aux questions suivantes :

#### Dimensions d'analyse :

- Existe-t-il des liens d'affaires ?
- Quelle est l'importance de ces liens d'affaires ?
- Combien d'acteurs sont impliqués ?
- Quelle est la fréquence de contact ?
- Quel est le niveau de formalité ?
- Quelles sont les raisons de l'existence ou de l'absence de liens d'affaires ?
- Quels sont les bénéfices/coûts relatifs des liens d'affaires ?
- Quel est le degré de confiance ?

#### Dimensions temporelles :

- Depuis combien de temps ces liens existent-ils ?
- Le degré de formalisation de ces relations a-t-il évolué dans le temps ?
- Quel est le taux d'expansion des liens d'affaires dans le temps ?

Six étapes :

1. Cartographier et dresser une typologie des personnes à interroger.
2. Identifier les dimensions pertinentes des liens d'affaires à étudier.
3. Mener des enquêtes auprès des acteurs.
4. Analyser les résultats des enquêtes.
5. Déterminer la répartition des pouvoirs.
6. Analyser le niveau de confiance caractérisant les relations. ■

# Pour en savoir plus

PUBLICATIONS RÉCENTES  
ET NOUVEAUX DOCUMENTS  
EN LIGNE *par thème*

## Général

► **Local/regional economic development in South- Eastern Europe**, GTZ, 2006 — Présente une série d'études de cas et d'expériences en matière de développement économique régional et local. <http://www.bdsknowledge.org>

## Développement du secteur privé

► Pietrobelli C. et Rbellotti R., **Upgrading to Compete**, IADB, 2006 — Sur la base d'études de cas, ce document montre l'importance du type de gouvernance dans le processus d'amélioration des entreprises locales. <http://www.iadb.org/publications/search.cfm?language=English&searchLang=E&keywords=&title=upgrading+to+compete&author=&topics=&countries=&resCategory=&fromYear=&toYear=&x=0&y=0>

► **Business for development: Fostering the private sector**, OECD, 2007 — Détaille les activités du secteur privé dans les économies émergentes et en développement et montre comment ces activités sont étroitement liées aux politiques gouvernementales. [http://www.oecd.org/document/32/0,2340,en\\_2649\\_33949\\_38639328\\_1\\_1\\_1\\_1,00.htm](http://www.oecd.org/document/32/0,2340,en_2649_33949_38639328_1_1_1_1,00.htm)

► Izadifar Y.M., **Les opportunités d'affaires en Afrique : le secteur privé local est-il prêt à s'en saisir ?**, Repères #43, OCDE, 2007 — Le secteur privé africain est-il prêt à se développer et peut-il être compétitif sur le marché international ? Note courte. <http://www.oecd.org/dataoecd/41/51/38583701.pdf>

► Bonaglia F., Fukasaku K., **Private sector development in poor countries: Seeking better policy recipes?**, Policy Insights #48, OCDE, 2007 — Comprendre les interactions public-privé est in-

dispensable pour concevoir des politiques publiques appropriées et permettre au secteur privé de jouer pleinement son rôle. <http://www.oecd.org/dataoecd/32/24/38641808.pdf>

► Bangladesh Enterprise Institute, **Bangladesh donor mapping in PSD**, Ambassade du Japon, GTZ, 2006 — Monographie des bailleurs et projets au Bangladesh dans le domaine du développement du secteur privé au sens large. Base de données, fiches bailleurs. <http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/144/BangladeshPSDDatabase2006.pdf>

► **Engaging business in development, results of an international benchmarking study**, GPPi Research Paper Series n° 8 (2007) — Cette étude analyse les programmes de bailleurs visant à favoriser les partenariats avec le secteur des entreprises dans le contexte de la coopération technique. [http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/Engaging\\_Business\\_Final\\_06222007.pdf](http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/Engaging_Business_Final_06222007.pdf)

► **Tools for economic recovery in post-conflict situations: A brief literature review**, MicroNote n° 34, USAID 2007 — S'adresse aux acteurs travaillant sur la reconstruction économique dans les pays touchés par des conflits : guide et bonnes pratiques. [http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p\\_phase\\_id=631&p\\_lang=en&p\\_phase\\_type\\_id=4](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=631&p_lang=en&p_phase_type_id=4)

► Büttner H., **Addressing the meta-level : New approaches to private sector development**, Discussion Paper, GTZ, avril 2007 — Cette étude s'intéresse aux approches innovantes de développement du secteur privé qui prennent en compte le niveau « méta », soit les tendances socioculturelles, économiques et politiques d'un pays donné. [http://www2.gtz.de/wbf/doc/SV\\_PWF\\_Meta-Level\\_Tools\\_0407.pdf](http://www2.gtz.de/wbf/doc/SV_PWF_Meta-Level_Tools_0407.pdf)

## Entrepreneuriat

► **Entrepreneurship: New data on business creation and how to promote it**, Viewpoint Note n° 316, Banque mondiale, 2007 — Cette courte note fait le



point sur les avantages de l'automatisation de l'enregistrement des entreprises et plus généralement sur l'intérêt des services publics électroniques pour favoriser l'entrepreneuriat. [http://rru.worldbank.org/documents/publicpolicyjournal/316Klapper\\_Delgado.pdf](http://rru.worldbank.org/documents/publicpolicyjournal/316Klapper_Delgado.pdf)

► **The effects of theatre on beliefs about business**, ILO Sri Lanka, 2007 — Rapport d'étude sur une expérimentation utilisant le théâtre pour faire changer les mentalités sur l'entrepreneuriat rural au Sri Lanka. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/637/4>

► CERAPE, **L'entrepreneuriat et l'innovation au Congo-Brazzaville**, L'Harmattan, 2007 — Analyse des actions innovantes des entrepreneurs au Congo sous de multiples aspects : produits, marchés, stratégies. <http://www.librairieharmattan.com> (sur commande - 23,50 euros).

### Formation et renforcement des capacités

► **Technical and vocational skills development**, Norrag News n° 38, janvier 2007 — Numéro spécial de Norrag (*Network for Policy Research Review and Advice on Education and Training*, initiative conjointe DFID/SDC sur l'éducation et la formation professionnelle) sur le renforcement des compétences techniques et professionnelles. <http://www.norrag.org/pdf/NN38.pdf>

► Jörk A., **Handout: Principles of establishing and introducing a cost accounting system for technical and vocational education and training institutions**, GTZ, août 2006 — Guide pratique de mise en place d'un système de comptabilité analytique dans les structures d'enseignement technique et de formation professionnelle. <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/07-1039.pdf>

► Anderson G., Hitchins R., **Expanding the poor's access to business information and voice through FM radio in Uganda**, Making markets work for the poor case studies series, The Springfield Centre, SDC, avril 2007 — Cette étude de cas présente une série de projets ayant travaillé avec le jeune secteur privé de la radio FM en Ouganda pour mettre en place des programmes radio destinés aux petites entreprises. [http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/614/M4P\\_case\\_study\\_Media\\_Uganda\\_april2007.pdf](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/614/M4P_case_study_Media_Uganda_april2007.pdf)

### Accès aux marchés, compétitivité et exportation

► **Workshop proceedings: Promoting market opportunities at the base of pyramid**, M4P, 2007 — Compilation de l'ensemble des documents issus de l'atelier sur la promotion des opportunités de marché pour les pauvres en octobre 2006. <http://www.markets4poor.org>

► **Assessment of the commercial private sector for healthcare products in Bangladesh**, USAID, novembre 2006 — Ce rapport synthétise les résultats du projet pilote consistant à appliquer l'approche de développement de marché à l'étude et à la conception d'une intervention dans le secteur de la santé au Bangladesh. [http://www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=17214\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=17214_201&ID2=DO_TOPIC)

► Shepherd A. W., **Approaches to linking producers to markets. A review of experiences to date**, FAO, 2007 — À partir d'un certain nombre d'expériences visant à lier les petits producteurs aux marchés, cette étude tente d'identifier les facteurs de succès de ce type de programmes. <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/linkages/agsf13.pdf>

► Neven D., **Export markets for high-value vegetables from Tanzania**, DAI, 2007 — Cette étude analyse la nature des principaux marchés cibles des produits d'exportation de Tanzanie. [http://www.microlinks.org/ev01.php?ID=19602\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev01.php?ID=19602_201&ID2=DO_TOPIC)

► **E-commerce for development: The case of Nepalese artisan exporters**, UNDP, 2005 — Rapport d'évaluation du système CatGen, plateforme de commerce en ligne spécialement conçue pour répondre aux besoins des micro, petites et moyennes entreprises des pays en développement. <http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/636/4>

### Tourisme

► **Assessing how tourism revenues reach the poor**, Briefing Paper 21, ODI, 2007 — Note sur les conclusions tirées de l'application d'outils de diagnostic innovants permettant de mieux comprendre et d'améliorer les revenus du tourisme pour les pauvres. [http://www.odi.org.uk/Publications/briefing/bp\\_june07\\_tourism\\_vca.pdf](http://www.odi.org.uk/Publications/briefing/bp_june07_tourism_vca.pdf)

### Filières : approches

► **Making value chains work better for the poor: A toolbook for practitioners of value chain analysis**, M4P 2007 — Ce guide est conçu pour fournir aux opérateurs travaillant sur les filières un ensemble d'outils simples pour l'analyse des filières dans le contexte de la lutte contre la pauvreté. [http://www.markets4poor.org/?name=document&op=viewDetailNews&id=1094&language=english&\[DVmidandcmidvalueDV\]&PHPSESSID=56f43c1d518942cbe778499d3f98dafb](http://www.markets4poor.org/?name=document&op=viewDetailNews&id=1094&language=english&[DVmidandcmidvalueDV]&PHPSESSID=56f43c1d518942cbe778499d3f98dafb)

► Bear M., **A systemic approach to value chain development**, SDC SED Workshop - Gerzensee, 12 janvier 2007 — Présentation effectuée lors de l'atelier SDC SED en janvier 2007 sur l'approche systémique du développement des filières. [http://162.23.39.120/dezaweb/ressources/resource\\_en\\_150829.pdf](http://162.23.39.120/dezaweb/ressources/resource_en_150829.pdf)

► **Donor interventions in value chain development**, SDC VCRD CoP 2007 — Document reprenant les contributions apportées lors du forum en ligne sur l'appui aux filières dans le contexte du développement rural organisé par la DDC à partir de 2004. [http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p\\_phase\\_id=622&p\\_lang=en&p\\_phase\\_type\\_id=6](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=622&p_lang=en&p_phase_type_id=6)

► **Mali value chain finance study. Using a value chain framework to identify financing needs: Lessons learned from Mali**, USAID, microREPORT #81, 2007 — Étude de cas Mali dans le cadre de l'initiative AMAP sur le financement des filières. <http://www.microlinks.org>

### Filières : études de cas

► **Innovative approaches in stakeholder workshops in the banana chip industry**, SDCAsia, 2006 — Document issu de l'atelier sur la filière banane aux Philippines. <http://www.bdsknowledge.org>

► **Philippines banana agrichain competitiveness enhancement (B-ACE) design**, SDCAsia, 2007 — Plan d'action sur l'amélioration de la compétitivité de la filière banane aux Philippines. <http://www.bdsknowledge.org>

► **Analysis of the integration of MSEs in value chains - Tanzania research protocol**, microReport #72, USAID/AMAP, 2006 — Obstacles et opportunités de croissance pour les MPE dans le

secteur horticole en Tanzanie. [http://www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=17160\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=17160_201&ID2=DO_TOPIC)

► Behrendt C., **The cotton sector in Mali: Realising its growth potential**, Policy Insights #30, OCDE, octobre 2006 — Courte note sur le potentiel de croissance du secteur coton au Mali. <http://www.oecd.org/dataoecd/3/44/38145914.pdf>

► **Integrating micro and small enterprises into value chains evidence from Guatemalan horticulture and handicrafts**, MicroLINKS MicroReport 78, mars 2007 — Sur la base d'enquêtes et d'entretiens approfondis, cette étude analyse la nature, les déterminants et les conséquences de la participation des MPE aux filières de l'artisanat textile et de l'horticulture au Guatemala. [http://www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=17625\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=17625_201&ID2=DO_TOPIC)

► **Strengthening value chains in Sri Lanka's agribusiness**, DIE, 2006 — Cette étude met en avant le potentiel de développement du secteur agroalimentaire au Sri Lanka. <http://www.bdsknowledge.org>

► **Value chain analysis of the chilli sector in Ghana**, Humboldt University, 2006 — Sur la base d'une étude du secteur du piment au Ghana, ce document compare les filières internationales aux filières nationales du point de vue des bénéfices potentiels pour les petits producteurs. <http://www.bdsknowledge.org>

► **Value chain analysis of the global coffee sector**, SOMO, 2006 — Sur la situation économique et sociale des producteurs à bas revenus engagés dans le commerce équitable et les types de liens commerciaux les plus bénéfiques pour les producteurs de café. <http://www.bdsknowledge.org>

► **Philippines banana agrichain competitiveness enhancement (B-ACE)**, SDCAsia 2007-09 — Rapport d'avancement du projet B-ACE destiné à améliorer la compétitivité du secteur des chips de banane aux Philippines. <http://www.bdsknowledge.org>

► **A pro-poor analysis of the artichoke value chain in Peru**, USAID Research Brief, 2007 — Analyse de la filière artichaut au Pérou. <http://www.microlinks.org>

► **A pro poor analysis of the shrimp sector in Bangladesh**, USAID, 2006 — Synthèse des conclusions d'une étude sur le secteur de la crevette au Bangladesh. <http://www.microlinks.org>

## Appui aux entreprises agricoles

► **Food quality and safety standards: A practitioners' reference book**, GTZ, 2<sup>e</sup> édition 2007 — Ce guide donne aux acteurs des filières alimentaires des informations actualisées sur les normes et systèmes de contrôle qualité et sécurité internationaux. <http://www.gtz.de/dokumente/bib/07-0800.pdf>

► **Outils pratiques sur la transformation alimentaire** — Une équipe d'experts de la FAO et de l'Unido vient de publier un outil (CD et en ligne) à destination des entrepreneurs des pays en développement. <http://www.unido.org/doc/74267>

## Environnement des affaires

► The Springfield Centre, Swiss Contact, **Improving the environment for small businesses in Indonesia and Russia: Experiences from Swisscontact**, Making markets work for the poor case studies series, SDC, novembre 2006 — Étude de cas sur l'approche systémique de Swisscontact en matière de réforme de l'environnement des affaires en Indonésie et en Russie. [http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/614/M4P\\_case\\_study\\_EE\\_IndonesiaRussia\\_april2007.pdf](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/614/M4P_case_study_EE_IndonesiaRussia_april2007.pdf)

► Liepina S. et al., « **Show me the money!** », **Quantifying the impact of regulatory simplification projects**, SmartLessons, IFC, mai 2007 — Présentation concise de la méthodologie mise au point par IFC PEP pour mesurer et attribuer l'impact économique de ses projets de simplification de la réglementation dans le domaine de l'environnement des affaires. <http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/146/1RegulatorySimplification.pdf>

## Conférence régionale 2007 sur la réforme de l'environnement des affaires

Accra, 5-7 novembre 2007

### Contributions aux sessions plénières

[http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.details?p\\_phase\\_id=160&p\\_lang=en&p\\_phase\\_type\\_id=6](http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.details?p_phase_id=160&p_lang=en&p_phase_type_id=6)

- **Africa Overview Paper: Donor support for business environment reform in Africa: A review of key issues** (résumé disponible en français).

- **Creating an enabling environment for private sector development in Sub-Saharan Africa** (résumé disponible en français).

- **Is Africa turning East? China's new engagement in Africa and its implications on the macro-economic situation, the business environment and the private sector in Africa** (résumé disponible en français).

- **Business environment reforms. A call for gender responsive donor guidelines.**

### Contributions aux sessions thématiques

[http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.details?p\\_phase\\_id=142&p\\_lang=en&p\\_phase\\_type\\_id=6](http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.details?p_phase_id=142&p_lang=en&p_phase_type_id=6)

- **Session 1.1: Addressing corruption through improved business registration.** Session consacrée à la corruption. Deux documents traitent de la lutte contre la corruption par la réforme des procédures d'enregistrement des entreprises, sur la base d'expériences au Ghana et en Zambie.

- **Session 1.2: Priorities for regional economic reform.** Session consacrée aux priorités en matière de réforme économique régionale. Un premier document de préparation porte sur le rôle des institutions du secteur privé et public d'Afrique australe et d'Afrique de l'Est en matière de réforme de l'environnement des affaires au niveau régional.

- **Session 1.3: Addressing informality.** Session consacrée au statut informel. Un premier document traite la question « Pourquoi les entreprises choisissent-elles de rester informelles ? » tandis que le second s'interroge sur l'impact de l'environnement des affaires sur la croissance de l'emploi en Afrique.

- **Session 1.4: Assessing business environments.** Session consacrée à l'évaluation de l'environnement des affaires. Trois documents préparatoires portent notamment sur l'utilisation (parfois abusive) des indicateurs *Doing Business* et sur le recours aux études du climat d'affaires dans les processus de réforme de la réglementation.

- **Session 2.1: Improving taxation policies and administration systems.** Session portant sur l'amélioration des politiques et des systèmes d'administration fiscaux. « La taxation des entreprises est-elle un facteur clé de la formalisation ? » est le

thème d'une des contributions. D'autres questions en rapport avec la fiscalité sont abordées.

- **Session 2.2 : The link between business environment reform and private sector development strategies.** Session consacrée au lien entre la réforme de l'environnement des affaires et les stratégies de développement du secteur privé. Deux documents exposent le cas du programme PSDRP en Zambie ainsi que le cas du Ghana et de la Namibie.
- **Session 2.3 : Designing and managing reforms.** Session consacrée à la conception et à la gestion des réformes. Deux documents portent sur la réforme de l'environnement des affaires au Nigeria et sur l'intervention des Pays-Bas en matière de droit foncier en Afrique.
- **Session 3.1 : The role of judicial and legal sector in business environment reform.** Session consacrée au rôle du secteur judiciaire et légal dans la réforme de l'environnement des affaires. Un premier document traite le sujet à travers le prisme de l'expérience de la Tanzanie. Un deuxième document (existant en français) porte sur la fiabilisation des systèmes judiciaires nationaux.
- **Session 3.2 : Public private partnerships as a mechanism for business environment reform.** Session consacrée au rôle des mécanismes de partenariat public-privé. Deux documents étudient les expériences du Ghana et de la Zambie.
- **Session 3.3 : Supporting regulatory and competitive reform.** Session consacrée à l'appui aux réformes de la réglementation et de la concurrence. Un document traite la question suivante : pourquoi la concurrence est-elle importante pour la croissance et la réduction de la pauvreté en Afrique ? Un autre sur l'expérience des réformes de la concurrence en Afrique australe et de l'Est.
- **Session 3.4 : Business environment reform in post-conflict countries.** Session consacrée à la réforme de l'environnement des affaires dans le contexte de pays marqués par les conflits.
- **Session 4.1 : Lessons learned in regulatory reform.** Session consacrée aux enseignements tirés des expériences de réforme de la réglementation. Trois documents portent sur les enseignements de l'Afrique de l'Est, sur l'expérience du

Kenya et sur l'amélioration du cadre de gouvernance relatif aux investissements.

- **Session 4.2 : Lessons in the design and implementation of business environment reform.** Session consacrée aux enseignements tirés en matière de conception et de mise en œuvre de réformes de l'environnement. Un premier document porte sur l'expérience du Malawi, un autre sur le rôle des autorités locales dans la promotion du développement économique.
- **Session 4.3 : The role of media in business environment reform.** Session traitant du rôle des médias dans la réforme de l'environnement des affaires. Y sont abordés le rôle de la radio et les leçons tirées de l'appui aux médias de masse.
- **Session 4.4 : Supporting business environment reforms: Practical guidance for development agencies.** Session consacrée aux recommandations pratiques à l'intention des agences de développement.

### Impact

- **From Behind the Veil - Impact Assessment**, MEDA, ECDI Pakistan 2007 — Rapport de l'étude d'impact interne réalisée en mai 2007 sur un programme de développement de la filière des vêtements brodés au Pakistan. [http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p\\_phase\\_id=629&p\\_lang=en&p\\_phase\\_type\\_id=4](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=629&p_lang=en&p_phase_type_id=4)
- **Synthèse du 9<sup>e</sup> cycle de discussion de la liste SDC Value chains sur le suivi d'impact** — Note de 4 pages synthétisant les discussions en ligne intervenues en novembre et décembre 2006 dans le cadre du forum « Value chains in rural development community of practice » de la DDC. [http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p\\_phase\\_id=626&p\\_lang=en&p\\_phase\\_type\\_id=4](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=626&p_lang=en&p_phase_type_id=4)

### NOUVEAU SUR LE WEB 2<sup>e</sup> semestre 2007

- **Actes de l'atelier « Developing and financing value chains: Increasing their productivity to reduce poverty »** de l'USAID (10-13 avril 2007, Bamako, Mali) — Présentation de l'atelier et de ses résultats. [http://www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=17682\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=17682_201&ID2=DO_TOPIC)
- **Actes de l'atelier « Competitiveness of small enterprises: Clusters and local development »** (BIAD, FIM, UNIDO), Washington, 29 et 30 octobre 2007 — Les contributions sont en ligne sur : <http://www.unido.org/doc/71712>
- **Étude du marché des soins de santé au Bangladesh** — « Note from the Field », sur le site de Microlinks. [http://www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=4533\\_201\\_2&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=4533_201_2&ID2=DO_TOPIC)
- **Doing Business - rapports pays accessibles en ligne** — Accédez aux fiches détaillées des 178 économies traitées par le rapport *Doing Business* (indicateurs et statistiques sur l'environnement des affaires) depuis la page d'accueil du site. <http://www.doingbusiness.org>
- **Social performance progress brief series** — Cette série de notes initiée par le réseau SEEP vise à introduire le concept de performance sociale dans le domaine de l'appui aux micro-entreprises. <http://www.seepnetwork.org/content/article/detail/5150>
- **Présentation de l'initiative « Private Sector Development Impact Assessment »** de l'USAID — Pour télécharger la brochure : [http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p\\_phase\\_id=631&p\\_lang=en&p\\_phase\\_type\\_id=4](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=631&p_lang=en&p_phase_type_id=4). Pour plus de ressources, visitez le site : <http://www.microlinks.org/PSDimpact>
- **Réunion annuelle du Comité des bailleurs pour le développement de l'entreprise**, Accra, 8 et 9 novembre 2007 — Les minutes de la réunion sont en ligne à l'adresse : <http://www.sedonors.org/resources/download.asp?id=491>
- **Du nouveau sur le site du Comité des bailleurs pour l'entreprise** — Un guide utilisateur du site et un blog interactif permettant de poster commentaires et avis sont désormais accessibles depuis la page d'accueil du site. <http://www.sedonors.org>

## GROS PLAN SUR...

**La page Formation de MicroLinks**

Comprenant plusieurs rubriques dont une sur les ressources de formation à distance et une autre sur les formations et supports spécifiquement dédiés aux filières, cette page offre aux différents acteurs des outils sur la formation dans le domaine du développement des micro-entreprises. [http://www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=1285\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=1285_201&ID2=DO_TOPIC)

**Le site « Open Training Platform »**

L'objectif de cette plate-forme collaborative mise en place par l'Unesco est d'offrir aux formateurs et candidats à la formation un accès à des ressources gratuites et un espace leur permettant de partager leurs propres supports. Ce site ouvert contribue à promouvoir les matériaux de formation informels et encourage leur utilisation et réutilisation à des fins non commerciales de formation et de recherche. On y trouve des supports de formation dans 21 catégories du développement au sens large, dont celle de l'entreprenariat.

Pour en savoir plus :  
<http://opentraining.unesco-ci.org>

## VOS REVUES ET BULLETINS

► **Bulletin de veille de l'Inter-réseaux - Développement rural** (n<sup>os</sup> 105 à 114) — À lire notamment les numéros spéciaux consacrés à la commercialisation des produits agricoles (109), les activités non agricoles en milieu rural (111), les politiques agricoles (113). [http://www.inter-reseaux.org/rubrique.php3?id\\_rubrique=3](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<sup>os</sup> 20 et 21). <http://www.sedonors.org/resources/items.asp?cat=Newsletters>

► **Éducation des adultes et développement** — Revue semestrielle concernant l'éducation des adultes en Afrique, Asie et Amérique latine (recueil d'articles) publiée par DVV international. À voir notamment dans le numéro 68 de 2007 deux articles sur l'éducation des adultes aux Philippines et en Ouganda. <http://www.iiz-dvv.de/englisch/default.htm>

► **Grain de Sel** est la publication trimestrielle de l'Inter-Réseaux développement rural — Le numéro 38 (mars-mai 2007) a pour dossier « Demain, encore des jeunes agriculteurs motivés ». <http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/GdS36.pdf>

► **Lettre du Cosame**, bulletin mensuel de coopération et soutien aux artisans et micro-entreprises du Sud - Pour un artisanat ouvert, qualifié et solidaire ! (n<sup>os</sup> 52 à 54) — Voir la cartographie de la coopération du réseau français des Chambres de métiers et de l'artisanat dans les pays du Sud (n<sup>o</sup> 52). [http://www.apcm.com/cosame/Planete\\_cosame/ressources/newsletter.htm](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 13 de mai 2007 est notamment consacré au petit commerce de rue à Hanoi. <http://www.markets4poor.org/?name=publication&op=listNews&id=260&PHPSESSID=4cf361b8ebd600b6100b46933d80f19e>

► **MicroLINKS Connections** est le bulletin mensuel du Bureau du développement des micro-entreprises de l'USAID (n<sup>os</sup> 37 à 42). [http://www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=2896\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=2896_201&ID2=DO_TOPIC)

► **Outcomes**, bulletin trimestriel de la SFI. L'édition octobre-décembre 2007 du bulletin de la SFI est en particulier consacrée au « SME Toolkit », l'outil de gestion d'entreprise de la SFI pour les entrepreneurs. [http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/AttachmentsByTitle/Outcomes\\_OctDec2007/\\$FILE/Outcomes\\_OctDec2007.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/AttachmentsByTitle/Outcomes_OctDec2007/$FILE/Outcomes_OctDec2007.pdf)

► **Small Enterprise Development**. An international journal of microfinance and business development. Vol. 18, n<sup>o</sup> 1, mars 2007 — À lire, l'article « Matching grants are a solution to a donor problem, rather than meeting a need of recipient countries », p. 4-9. [http://practicalaction-publishing.org/?id=sed\\_journal](http://practicalaction-publishing.org/?id=sed_journal) ■