

Décembre
2008

NUMÉRO 16

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 2008 de *L'Actualité des services aux entreprises*. Ce 16^e numéro est particulièrement riche en études de cas. Huit descriptions d'expériences mettent en lumière les conditions de mise en œuvre de différents projets ou approches en matière de développement du secteur privé.

Deux d'entre elles abordent la question de la promotion des cultures d'exportation et de la certification des produits agricoles. L'une s'intéresse à l'impact croissant des normes de certification internationales sur les exportations des pays en développement, à travers le cas spécifique du café en Tanzanie. L'autre illustre la même problématique, avec le cas du projet DrumNet au Kenya, dont les efforts se sont heurtés aux exigences des normes EurepGap.

L'approche filière occupe une bonne place dans les thèmes de ce numéro. Trois articles y sont consacrés, sous des angles différents. Le premier restitue l'essentiel d'une étude de l'IIED, dans laquelle l'auteur décline l'application des outils actuels de l'appui aux petites entreprises au secteur forestier dans les PED. Le deuxième s'intéresse à la problématique du financement des filières. Il montre, à travers l'étude de cas de la filière mangue au Chiapas, comment on peut intégrer dans le cadre général d'une analyse de filière l'étude de ses aspects financiers. Enfin, le dernier se penche sur la mise en œuvre et les résultats du projet Cambodia MSME d'appui à trois filières du Cambodge.

La promotion des services aux entreprises est abordée dans deux autres études de cas. Au Bangladesh, le projet Katalyst s'est intéressé au marché des services de marketing publicitaire de Bogra afin d'aider le secteur de la publicité à mieux servir ses PME

clientes. En Indonésie, c'est la télévision qui s'est mise au service des PME : un article présente une composante du projet ACCESS, qui cherche à améliorer l'environnement d'information des petites entreprises via les médias.

Les besoins des micro-entreprises informelles en matière de formation diffèrent fondamentalement de ceux des entreprises de l'économie formelle. En Afrique du Sud, le gouvernement pose progressivement les bases d'un nouveau système de développement des compétences innovant, répondant aux besoins de l'économie informelle. Un document de la GTZ présente l'historique et les points clés de la méthodologie suivie.

Comment évaluer les résultats et l'impact sur la pauvreté des projets de développement du secteur privé ? La demande de mesures d'impact est croissante, mais peu de projets parviennent encore à fournir ces informations. Une étude de cas montre comment un système suivant une approche intermédiaire de l'étude d'impact est utilisé pour évaluer l'impact du projet Katalyst, dans le domaine de la pisciculture au Bangladesh.

La réforme de l'environnement des affaires n'est pas en reste. Elle compte désormais un nouveau guide à l'usage des bailleurs de fonds, élaboré par le DCED. Il fournit des recommandations concrètes, applicables dans la majorité des cas, pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des programmes de réforme.

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

Bonne lecture et à bientôt !

L'équipe de la revue

Sommaire

● Idées, concepts et politiques

- « Appuyer les petites entreprises forestières : une revue des bonnes pratiques », Macqueen D., 2008
pages 5 à 10

● Études de cas

- « Normes et cultures d'exportation : le cas du café en Tanzanie », Lazaro E.A., Makindara J., Kilima F.T.M., 2008
pages 11 à 14
- « Développer le marché de la publicité pour les PME : l'expérience de Katalyst au Bangladesh », Miehlbradt A., juin 2007
pages 15 à 19
- « Promouvoir les cultures d'exportation auprès des petits agriculteurs : le cas de DrumNet au Kenya », Ashraf N., Giné X., Karlan D., janvier 2008
pages 20 à 23
- « Développement des compétences des acteurs de l'économie informelle en Afrique du Sud », Heitmann W., avril 2008
pages 24 à 29
- « Faciliter l'accès des entreprises à l'information : la télévision au service des PME en Indonésie », Swisscontact Indonesia, juillet 2008
pages 30 à 33
- « Intégrer la dimension du financement dans l'analyse de filière : le cas de la filière mangue au Chiapas », Bourns N., Fertziger I., 2008
pages 34 à 40
- « Évaluer l'impact des interventions M4P : l'expérience du projet Katalyst », Bekkers H., Miehlbradt A., Roggekamp P., juin 2008
pages 41 à 45
- « Développement des MPME au Cambodge : résultats du projet *Cambodia MSME* de l'USAID », DAI, octobre 2008
pages 46 à 52

● Outils d'action

- « Appuyer les réformes de l'environnement des affaires. Guide pratique à l'usage des agences de développement », DCED, août 2008
pages 53 à 58

● Informations utiles

pages 59 à 63

Mode d'emploi

« L'actualité des services aux entreprises » est un produit d'information financé par la Direction générale de la coopération internationale et du développement (DGCID) et la DDC, et publié par le Gret à destination des opérateurs, praticiens et partenaires au développement.

Chaque mois, deux synthèses de textes consacrés au développement du secteur privé sont envoyées aux inscrits, avec un bulletin mensuel de l'actualité du secteur. Celles-ci sont rédigées en français à partir de documents initialement publiés en anglais. Deux numéros semestriels compilent les synthèses et les actualités pertinentes.

La revue répond à une attente maintes fois exprimée, à savoir faciliter l'accès d'un public francophone aux écrits et analyses émanant d'autres coopérations. Sa réalisation mobilise Sandra Barlet (appui éditorial) et Karin Barlet (coordination et synthèse) du pôle *Microfinance et petite entreprise* du Gret. La PAO est assurée par Hélène Gay.

Les précédentes parutions sont consultables et téléchargeables sur le site internet du Gret :

<http://www.gret.org/ressource/bds.asp>

ou celui du ministère français des Affaires étrangères :
http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/actions-france_830/economie-mondiale_901/cooperation-economique_4108/bds-actualite-services-aux-entreprises_4109/index.html

Les articles sont classés par type selon les catégories suivantes.

● 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)

Description de guides pratiques détaillant la méthodologie relative à une démarche d'appui ou à une phase de la vie d'un programme.

● Informations utiles (couleur violet)

Publications récentes, nouveaux documents en ligne, actualité des sites et des revues périodiques, pour en savoir plus sur les thèmes développés et l'actualité du secteur.

Vos attentes, commentaires et réactions

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

Glossaire : quelques termes utiles pour faciliter la lecture

► Les **bonnes pratiques agricoles** (BPA) sont des « pratiques qui permettent d'assurer que l'exploitation agricole soit durable au niveau environnemental, économique et social, et produise des produits alimentaires et non alimentaires sains et de bonne qualité » (document BPA, COAG FAO, 2003).

Les BPA sont donc des techniques de production qui garantissent la qualité et la salubrité du produit final, à savoir récoltes, produits alimentaires et produits d'origine animale. Elles visent à réduire les risques de contamination des aliments par l'environnement et à encourager l'utilisation de méthodes agricoles modernes.

Des principes généraux pour les bonnes pratiques agricoles ont été présentés dès 2003 au Comité de l'agriculture (COAG), qui rassemble les représentants de l'ensemble des pays membres de la FAO.

L'approche de la FAO sur les BPA n'est pas prescriptive : plutôt que des principes rigides, il s'agit de fournir une référence technique aux acteurs qui en ont besoin pour évaluer les pratiques existantes et développer des programmes de bonnes pratiques agricoles adaptés aux situations locales.

► **EUREPGAP** : Il s'agit d'un système de certification privé opéré par 22 grandes chaînes de vente au détail en Europe, qui forment les membres principaux de l'*Euro-Retailer Produce Association* (EUREP). EurepGap a l'objectif affiché d'accroître la confiance des consommateurs dans la sécurité des aliments.

Le principal centre d'attention des normes EurepGap est la sécurité des aliments et la traçabilité. Les normes touchent aussi certaines dimensions environnementales et certaines dimensions sociales (questions liées à la santé des travailleurs), bien que celles-ci aient été critiquées pour leur caractère relativement vague. EurepGap vise également à harmoniser les conditions requises pour l'hygiène alimentaire et pour les limites maximales de résidus de pesticides dans les aliments (FAO, 2003).

Les exploitations qui souhaitent vendre à ces distributeurs doivent se faire certifier par une société indépendante. Elles doivent répondre à une liste de 210 points de contrôle (Société française d'économie rurale, 2005).

ACCÉDEZ AU GLOSSAIRE BILINGUE de l'appui non financier à la petite entreprise et de la formation professionnelle (Gret, septembre 2006) :

<http://www.gret.org/ressource/pdf/07875.pdf>

Appuyer les petites entreprises forestières : une revue des bonnes pratiques

Supporting small forest enterprises. A cross-sectoral review of best practice, Macqueen D., IIED Small and Medium Forestry Enterprise Series n° 23, IIED, Londres, 2008, 62 p.

Environ 60 millions de personnes dépendent principalement des forêts naturelles pour leur subsistance. À ce nombre s'ajoutent 350 millions de ruraux pour qui la forêt représente un filet de sécurité ou un revenu complémentaire. D'après les estimations, dans de nombreux pays en développement, les petites et moyennes entreprises forestières (PMEF) comptent pour 80 % à 90 % de la foresterie et plus de 50 % de l'emploi dans le secteur forestier. Les PMEF jouent un rôle important dans la lutte contre la pauvreté. Elles produisent de la richesse locale, sécurisent les droits des communautés sur les ressources, contribuent à la création de capital social via les associations professionnelles, favorisent une plus grande responsabilité environnementale locale et contribuent à préserver l'identité culturelle. Mais elles sont confrontées à des problèmes particulièrement complexes. Quelles sont aujourd'hui les bonnes pratiques en matière d'appui à ces entreprises ? Comment appliquer les enseignements issus de l'appui au développement des marchés dans d'autres secteurs ?

Définition des petites et moyennes entreprises du secteur forestier

Les petites et moyennes entreprises forestières (PMEF) sont définies dans ce document comme des « opérations commerciales visant à tirer un bénéfice d'activités liées à la forêt, employant 10 à 100 salariés à temps plein, ou réalisant un chiffre d'affaires annuel de 10 000 à 30 millions USD, ou dont la consommation annuelle de bois rond se situe entre 3 000 et 20 000 m³ ». Elles peuvent opérer dans un ou plusieurs des sous-secteurs suivants :

- bois de feu et charbon de bois ;
- bois rond industriel ;
- produits de première transformation (bois scié, panneaux à base de bois, pâte à papier, papier et carton) ;
- produits ligneux de deuxième transformation (meubles et pièces de mobilier, matériaux de menuiserie, bois façonnés) ;
- produits forestiers non ligneux (fruits, noix et graines, huiles et résines, produits fibreux, plantes ornementales et médicinales) ;

- services (tourisme, conservation de la biodiversité, protection des bassins versants, séquestration du carbone, etc.).

Si les petites et moyennes entreprises forestières partagent de nombreuses caractéristiques avec les PME non forestières, elles sont confrontées à un niveau de complexité particulier dans quatre domaines :

- les questions de régime foncier et d'accès aux ressources ;
- les aspects de gestion écologique durable exigeant une expertise technique complexe ;
- la rentabilité, dépendante de marchés complexes (produits et espèces multiples) ;
- les schémas de consommation, complexes car les produits forestiers dans leur majorité ne sont pas consommés à une fréquence quotidienne et leur achat dépend beaucoup de choix de mode de vie.

Les PMEF sont ainsi particulièrement tributaires de la stabilité de l'environnement des affaires et de l'existence d'une offre abordable de services financiers et non financiers.

Pourquoi cibler les petites et moyennes entreprises forestières ?

Plus que les grandes entreprises forestières, celles-ci tendent à être mieux placées pour contribuer à résoudre les dimensions de pauvreté caractérisant les communautés dépendantes de la forêt. Notamment en produisant de la richesse locale, en sécurisant les droits et l'accès aux ressources des communautés locales, en contribuant à créer du capital social par l'intermédiaire des associations professionnelles, en favorisant une plus grande responsabilité environnementale locale et en répondant à des niches culturelles qui contribuent à préserver l'identité culturelle.

L'importance des associations de petites entreprises forestières

De nombreuses petites entreprises forestières créent spontanément des associations pour réduire leurs coûts de transaction, s'adapter aux nouvelles opportunités de marché et influencer sur l'environnement politique. Elles renforcent ainsi leur visibilité et leur impact sur la pauvreté.

Ces associations de petites entreprises sont plus susceptibles que les gros groupements industriels de contribuer à répondre aux besoins des communautés locales (gestion des entreprises rurales visant l'augmentation des revenus, contrôle de l'accès aux ressources et résolution des conflits locaux relevant de la fragile interface forêt/agriculture).

Les associations forestières manquent souvent de ressources suffisantes. Beaucoup disparaissent sans que les raisons de ces échecs soient correctement documentées. Il y aurait pourtant beaucoup à en apprendre, ne serait-ce que pour mieux comprendre dans quelle situation un entrepreneur à intérêt à s'allier ou plutôt à travailler seul.

Le problème central de l'isolement des PME

Les PME et leurs associations font partie intégrante de réseaux sociaux et commerciaux et leur compétitivité dépend dans une large mesure de la qualité de ces liens. Un certain nombre de facteurs, dont la dispersion géographique, la pe-

tite échelle de nombreuses associations de PME et le statut informel des entreprises, contribuent à rendre difficile la promotion de ces liens.

Les PME souffrent de l'isolement vis-à-vis des acheteurs (faible visibilité des produits et services proposés), vis-à-vis des prestataires de services financiers et de services d'appui non financier (peu conscients des opportunités commerciales qu'elles peuvent représenter) et vis-à-vis des processus politiques comme les programmes forestiers nationaux.

L'isolement des associations de petites entreprises forestières a des implications importantes pour le développement du marché. Les transactions sur le marché exigent de la confiance. Les difficultés de communication avec les PME et leurs associations se traduisent souvent par un non-respect des spécifications des acheteurs. La distance et les mauvaises infrastructures de transport sont un obstacle majeur à la compétitivité.

La nécessité d'un concept tel que Forest Connect

Développer les liens des PME exige une analyse approfondie et une facilitation directe pour mettre en place une circulation d'information « multidirectionnelle ». Il existe plusieurs bons exemples de facilitation qui ont aidé les PME et leurs associations. C'est le cas des prestataires de services aux entreprises au Cameroun (Spik, 2006), du Servicio Florestal Amazonico en Équateur (Romero, 2006), de la fondation Cuprofor au Honduras (Cerna, 2006), du système bolivien CIEPLANE (Alvarado et Torres, 2006), ou encore de la branche de prestation de services du Grupo de Trabalhadores da Amazonia au Brésil.

Cette facilitation peut :

- promouvoir la formation d'associations et renforcer les associations existantes ;
- établir des liens entre les PME ou leurs associations et les marchés, prestataires, programmes nationaux ;
- améliorer la visibilité des PME et de leurs associations ;
- améliorer la visibilité des prestataires de services et leur coordination vis-à-vis des PME ;

- identifier les lacunes en termes d'offre de services ou d'environnement légal et communiquer dessus ;
- renforcer les capacités de prestation de services par la création d'un réseau d'appui ;
- impliquer le gouvernement dans les processus de programmes forestiers nationaux depuis le début, si c'est souhaitable ;
- gérer la transition vers un modèle institutionnel autofinancé.

Si quelques bons exemples existent, ils sont encore trop rares. L'objectif de l'alliance « Forest Connect » est de diffuser plus largement les bonnes pratiques.

L'APPUI AUX PETITES ENTREPRISES ET L'APPLICATION AU SECTEUR FORESTIER

Dans le secteur forestier, différentes approches sont nécessaires selon que l'on se situe dans une zone riche en forêts ou pauvre en forêts, dans une situation stable ou dans un contexte d'après conflit. Une typologie utile des différentes options possibles peut être tirée de ces différences de situation. Il est important de faire la distinction entre (i) l'aide à la survie et la protection contre la grande indigence, et (ii) l'appui à l'accumulation d'actifs propre à sortir de la pauvreté.

Les principaux ingrédients de l'appui aux petites entreprises

Jusqu'ici, les principaux ingrédients des programmes d'appui relèvent de trois domaines :

- appui à la prestation de services financiers ;
- appui à la prestation de services non financiers à l'entreprise ;
- et appui au changement de l'environnement des affaires.

Les **services financiers** offrent des facilités d'investissement, de trésorerie, d'assurance et d'épargne ; ils sont parfois fournis par certaines entreprises à l'intérieur

de la filière et parfois par des institutions financières.

Les **services non financiers** d'appui aux entreprises (BDS) relèvent de différents domaines :

- services opérationnels ou génériques (services et conseil en technologies de l'information, formation et développement des compétences, conseil, informations et conseil sur les technologies, courrier et livraison) ;
- services stratégiques ou spécifiques (conseil en stratégie, mise en réseau et courtage, information sur le marché et recherche, conception de produits et d'emballage, publicité et salons commerciaux).

L'environnement des affaires comprend l'ensemble des cadres politiques, légaux, réglementaires et institutionnels qui façonnent l'environnement macro-économique et influence la performance des entreprises ainsi que l'infrastructure et le contexte socioculturel auxquels elles sont liées.

Les approches traditionnelles d'offre directe ou de subvention de services ayant échoué, un nouveau paradigme a émergé en faveur de la « facilitation », ayant pour objectif d'augmenter à la fois l'offre et la demande, autrement dit de favoriser le **bon fonctionnement des marchés**.

La notion de facilitation est au cœur de cette approche. Elle peut viser à :

- l'amélioration des processus ;
- l'amélioration des produits ;
- l'évolution des fonctions ;
- et l'amélioration de la distribution¹.

La **facilitation neutre** (sans enjeu commercial sur le marché) est souvent préférable pour assurer transparence et confiance. Elle requiert une compréhension impartiale des rôles des différents acteurs du marché.

Il existe différentes entrées en matière de facilitation du développement des marchés :

- conduire une approche analytique (par exemple étude de marché) ;
- se lancer dans la recherche-action pour laisser le temps aux enseigne-

ments et partenariats commerciaux d'émerger ;

- impliquer et soutenir les acteurs leaders du secteur, de façon à ce que l'expansion du marché stimule un processus de changement général ;
- catalyser, par le biais de l'analyse de marché, la formation de groupes organisés, communautaires ou professionnels ;
- laisser les considérations sociales dicter les orientations stratégiques (conditions de travail, genre, environnement, etc.).

Toute facilitation doit commencer par comprendre la nature des filières existantes, par le biais d'une **analyse de filière**. Il existe différents outils, en fonction du degré de participation requis et du temps disponible : analyse sous-sectorielle, analyse de filière, recherche-action, méthode accélérée de recherche participative, etc.

Au minimum, l'analyse de filière comprend la cartographie des filières impliquées dans certains secteurs de production (acteurs, activités, localisation), une étude quantitative et qualitative de la répartition relative de la « valeur » et des inégalités et défaillances de la chaîne, et une identification des « points de levier » potentiels.

Application au secteur forestier

Avec la généralisation de l'analyse de filière, un nombre croissant d'études ont examiné dans le détail certaines filières forestières, notamment celles des grumes et bois d'œuvre, charbon de bois et bois de feu, produits forestiers non ligneux et sculpture sur bois.

Parmi les exemples notables d'analyses de filières de grumes figurent celles du commerce de bois de conifères et feuillus de la Russie et du Myanmar vers la Chine. La filière mondiale du mobilier en bois a fait l'objet d'une étude plus spécialement centrée sur le développement du marché, et sur les perspectives pour l'Afrique du Sud en particulier. D'autres exemples d'analyse de la filière du mobilier en bois concernent le Bangladesh et l'Indonésie.

Le commerce du charbon de bois a également fait l'objet d'analyses de filières

dans plusieurs pays, avec pour objectif premier l'amélioration de l'environnement des affaires. C'est le cas du Sénégal et du Malawi.

Dans le domaine de la commercialisation des produits forestiers non ligneux, des études ont été réalisées en Bolivie et au Mexique. De récentes études du secteur de la sculpture sur bois montrent comment dans certaines régions, telles que Bali, des sculpteurs très qualifiés et bien organisés sont en relation avec des entrepreneurs reliés aux marchés d'exportation et soutenus par des politiques gouvernementales favorables.

Par quels mécanismes d'appui concrets ces analyses peuvent-elles se traduire ?

QUELS DISPOSITIFS POUR AMÉLIORER L'APPUI AUX PETITES ENTREPRISES FORESTIÈRES ?

La recherche sur l'innovation dans le secteur forestier donne à penser que la « mise à niveau » des entreprises a plus de chances de succès lorsqu'il existe une forte motivation sur le marché, par exemple la nécessité d'un produit nouveau ou moins cher. Elle est moins efficace lorsqu'elle est motivée par un saut technologique ou l'existence de ressources (par exemple, la disponibilité d'un gros volume de résidus de bois inexploité).

Le succès de la mise à niveau repose aussi sur une connaissance très fine de ce qui doit changer. Elle doit en outre s'inscrire dans une culture d'entreprise caractérisée par un moteur individuel (« champion »), un soutien institutionnel et une capacité de changement.

Faciliter l'offre de services financiers

Les services financiers sont souvent essentiels au développement et au renforcement des entreprises et il existe une forte corrélation entre un secteur financier fonctionnel et la croissance économique.

Dans les régions rurales, particulièrement dans les contextes économiques

¹ Voir aussi BDS – Numéro 13 : Enseignements sur la valorisation des micro et petites entreprises au sein des filières.

faibles, les services financiers sont souvent fournis dans le cadre du financement des filières. Ainsi en est-il par exemple des possibilités de crédit offertes par les transformateurs ou négociants aux petits producteurs avec qui ils traitent. Le « **crédit fournisseur** » à court terme est une source très significative de financement pour de nombreuses petites entreprises.

Les clients (grossistes par exemple) peuvent aussi fournir un **package de services** aux petits producteurs comprenant crédit, conseil technique, information, etc. Autre solution courante, le **leasing** est une forme de financement qui s'applique le plus souvent à l'équipement et aux véhicules.

Le point de départ de la facilitation de l'offre de services financiers est d'introduire un angle « services financiers » dans l'analyse de filière, en d'autres termes cartographier les différents acteurs de la filière en se posant les questions spécifiquement liées au financement pour chacun.

En ce qui concerne la prestation de services financiers agricoles, Christen et Pearce (2005) ont défini dix règles importantes pour leur succès. Beaucoup sont applicables au secteur forestier. Une revue récente de la microfinance et des PME (FAO, 2005) donne quelques exemples d'**alliances stratégiques pour améliorer le financement des petites entreprises forestières**.

Ainsi, au Guatemala, la banque Bancafé a commencé à faire des prêts à des concessions forestières – adossés à des promesses de soutien de l'USAID via son projet Biofor (*Biodiversity and Sustainable Forestry*) et de l'Acofop (Association des communautés forestières du Petén). L'engagement de l'Acofop à couvrir les défauts de paiement réduit significativement les risques pour la banque.

Si les services financiers sont souvent proposés seuls, il existe des **synergies possibles entre l'offre de services financiers et non financiers**. Au Pérou par exemple, Financiera Solución a décidé d'offrir à ses clients la formation en gestion de l'OIT « Improve your business », en récompense de leur fidélité. Aujourd'hui rachetée par Banco del Crédito del Perú, Financiera Solución a choisi de continuer d'offrir cette forma-

tion sur une base payante. De telles offres combinées peuvent être intéressantes pour soutenir une démarche de certification. C'est le cas des plantations d'Acacia mangium en Indonésie soutenues par la SFI.

Faciliter l'offre de services non financiers à l'entreprise

Là encore, le point de départ de la facilitation dans ce domaine consiste à réaliser une analyse de filière sous l'angle des besoins en services des entreprises. Une bonne illustration de ce type d'analyse est celle effectuée par Katalyst sur le secteur du mobilier au Bangladesh (2005).

Un certain nombre d'approches peuvent être envisagées pour faciliter le développement d'un marché de services défaillant.

- **Fournir de l'information** : cela paraît simple mais toute la difficulté tient dans le choix du bon format et du bon contenu (magazine, répertoire des prestataires, programme radio, réunions, etc.). Un bon exemple est celui du magazine « Business Connect » de FIT Zimbabwe.
- **Catalyser l'action collective** : notamment pour développer la demande en services (regroupements, événements, etc.).
- **Renforcer les liens d'affaires par le biais de services intégrés**.
- **Faciliter l'assistance technique aux prestataires de services** : en veillant à ce que l'appui soit conçu en réponse à une demande du marché (et non motivé par la disponibilité d'une expertise particulière).
- **Mettre en place des dispositifs de chèques ou de fonds de cofinancement** : bien que coûteux, ils sont utiles à la fois pour inciter des entreprises à utiliser des services et pour inciter des prestataires à servir des entreprises. Les chèques sont plus faciles à gérer et peuvent bénéficier plus rapidement aux groupes les plus pauvres, mais n'ont pas la même chance de réussite que les fonds de cofinancement, qui requièrent une contribution financière des entreprises bénéficiaires.

- **Soutenir la participation à des salons et événements** : les entrepreneurs se forment souvent en regardant ce que font les autres.

Grâce aux **technologies de l'information et de la communication** émergent de nouvelles opportunités, non seulement pour accéder aux informations mais aussi pour les exploiter, et, de plus en plus, pour acheter et vendre. Il est essentiel pour tout facilitateur de bien comprendre non seulement quelles sont les informations requises par les PME, mais aussi quel éventail de technologies peut améliorer l'accès à ces informations, leur évaluation et leur utilisation.

Contribuer à faire émerger un environnement des affaires favorable

Améliorer l'environnement des affaires est particulièrement important pour le secteur forestier. Les forêts s'étendent sur de vastes zones, qui induisent utilisateurs multiples et conflits potentiels d'accès aux ressources. Elles doivent rester intactes durant de longues périodes pour les besoins de récolte. La bonne gouvernance des forêts est donc essentielle, en particulier pour la transparence et la sécurité d'attribution des terres forestières. Comme le montrent des études récentes, les petites et moyennes entreprises sont plus vulnérables aux aspects légaux et financiers et aux problèmes de corruption que les grandes entreprises. En termes simples, l'objectif de la réforme de l'environnement des affaires est de rompre avec les systèmes fondés sur les contacts personnels et le favoritisme au profit de systèmes fondés sur des règles, en mettant l'accent sur l'optimisation de l'efficacité de ces règles.

Pour ce type de réforme, deux approches distinctes tendent à être suivies :

- stimuler la demande de réforme de la part des acteurs clés ;
- ou renforcer les connaissances et capacités nécessaires à la mise en œuvre des réformes.

La première approche nécessite un mécanisme pour attirer l'attention des acteurs sur les contraintes auxquelles font face les entreprises du pays en compa-

raison avec les pays voisins. Un outil courant est le **benchmarking** – attribution d'un score, sur la base de critères soit assez larges soit très spécifiques suivant la démonstration recherchée (étude du climat d'investissement, indicateurs *Doing Business*, etc.).

Un autre moyen consiste à **publier des conclusions d'études** qui mettent en évidence des défaillances (goulets d'étranglement administratifs, corruption, etc.). Un bon exemple récent est celui de la publication d'une analyse approfondie du secteur du charbon de bois au Malawi, montrant les sommes perdues en pots-de-vin et les avantages potentiels de la réforme de la législation pour légaliser une production durable. Le rapport sera officiellement présenté au Comité parlementaire de l'agriculture et des ressources naturelles afin de stimuler un changement de politique.

La deuxième approche, consistant à aider à la conception des réformes, utilise des méthodes aujourd'hui bien connues pour évaluer les coûts, avantages et impacts des nouvelles politiques et réglementations. On utilise pour les désigner le terme d'**évaluation de l'impact réglementaire**. Des approches ont été développées spécifiquement pour le secteur forestier, comme l'outil « Good, Average, Bad » (GAB) pour évaluer la qualité de la législation forestière du Mozambique.

Ces outils aident en outre à mettre en place un **dialogue public-privé** plus constructif qui encourage les gouvernements à prendre en compte les besoins du secteur privé.

Une fois les objectifs de la réforme identifiés, des changements peuvent être apportés. Dans certains cas, ceux-ci peuvent être drastiques (« **guillotiner réglementaire** »). Les **réformes fiscales** sont particulièrement importantes pour encourager la croissance des petites et moyennes entreprises. Un outil utile est le calcul du taux marginal effectif d'imposition (*Marginal Effective Tax Rate*, METR) pour mesurer l'impact probable de différents régimes d'imposition sur la mise en conformité.

Les récents rapports sur les réformes dans le secteur forestier montrent la complexité de la réponse politique. Elle ne relève pas de réformes macro-économiques, ni de solutions mises en place

par une agence de coopération seule, mais requiert un niveau de coordination difficile à obtenir rapidement dans de nombreux pays. Faciliter la mise en œuvre d'un environnement des affaires exige au moins un processus impliquant des représentants du gouvernement et du secteur. Les **programmes forestiers nationaux** peuvent être un cadre très utile pour cela.

Quelle que soit la forme d'appui retenue, le **suivi d'impact** est essentiel. Étant donné la complexité de l'analyse et la pénurie de données dans les projets du secteur forestier, les coûts de suivi peuvent rapidement excéder le coût de l'intervention initiale. La conclusion est que des indicateurs intermédiaires de progression sont préférables à des mesures précises de l'impact économique. La cartographie des « chaînes de causalité » peut être une option.

LES LACUNES PROPRES AUX INTERVENTIONS DANS LE SECTEUR FORESTIER

À l'exception de quelques excellentes analyses de filières dans les sous-secteurs du mobilier et des produits forestiers non ligneux, de nombreux sous-secteurs forestiers n'ont pas été analysés, ou l'analyse s'est limitée à des recommandations générales en faveur d'une meilleure organisation des entreprises.

Au-delà de ce manque d'informations, persiste une tendance des interventions d'appui aux PME à adopter des **approches dépassées**. De nombreux organismes d'appui optent ainsi pour la prestation directe de services financiers ou non financiers ou la mise en œuvre directe de réformes politiques (fonds spéciaux mis en place sur une base *ad hoc*, formations à la gestion durable des forêts fournies par les bailleurs projet par projet, etc.). Avec pour résultat une distorsion des marchés ou un effet nul sur leur évolution.

Il existe néanmoins des initiatives d'ONG et/ou du secteur privé cherchant à améliorer la situation dans différentes régions (*Forest Trade Network* de WWF-Bolivie ; *Tropical Forest Trust* en Indonésie ;

Rainforest Alliance, USAID et autres bailleurs au Guatemala ; ICCO, DOEN, NZAID, WWF-Pacifique et l'UE en Papouasie Nouvelle-Guinée, etc.).

Une autre remarque générale est qu'en matière de gestion forestière, les préoccupations de **préséance environnementale** prennent souvent le pas sur les aspects de **viabilité économique** ou d'**acceptabilité sociale** dans les interventions d'appui aux PME et les services publics forestiers. Cela se traduit souvent par un **manque de compétences institutionnelles en matière d'appui au développement d'entreprises**.

La fonction de facilitation doit-elle être logée au sein du gouvernement, dans les ONG ou dans les associations professionnelles lorsqu'elles existent ? La réponse dépend du contexte du pays. La nécessité de neutralité tend à exclure les associations professionnelles de ce rôle, cependant lorsqu'elles sont représentatives de l'ensemble du groupe cible, elles peuvent être bien placées. Dans tous les cas, si elles ne jouent pas le rôle principal, il est clairement souhaitable de mettre à profit leur expertise.

Certains programmes multinationaux de développement des marchés (dans le secteur agricole ou manufacturier), font appel à des partenaires nationaux dont l'expertise pourrait être précieuse pour le renforcement des capacités dans le secteur forestier. Souvent les acteurs **ne sont pas conscients de la disponibilité d'une expertise nationale en dehors du secteur forestier**.

RECOMMANDATIONS

Appuyer les PME : bonnes pratiques en 10 étapes

- ❶ Procéder à un diagnostic des sous-secteurs dans lesquels opèrent les PME afin d'évaluer les perspectives de croissance effectives ou potentielles.
- ❷ Identifier, mettre en place ou appuyer des facilitateurs travaillant au développement du marché, de préférence au sein d'institutions neutres, ayant un mandat autonome.

③ Restreindre l'objectif d'appui aux PME F à la facilitation des liens entre producteurs forestiers, prestataires de services financiers et non financiers, programmes de soutien et processus politiques (sans entrer dans la prestation directe).

④ Compléter les informations existantes sur un ou plusieurs sous-secteur(s) donné(s) en réalisant des analyses de filières participatives impliquant les groupes d'acteurs importants.

⑤ Développer un service d'information qui met en évidence ce que les marchés demandent en matière de produits forestiers, ce que les PME F productrices peuvent fournir et ce que les prestataires de services peuvent offrir.

⑥ Explorer les liens stratégiques entre les prestataires de services financiers, les intermédiaires de la filière et les programmes d'appui aux PME F pour faciliter une meilleure prestation de services.

⑦ Utiliser les informations sur les besoins en services des entreprises pour stimuler la demande en services existants et catalyser l'offre de services inexistantes.

⑧ Renforcer la capacité des PME F à s'organiser, à analyser leurs contraintes en matière d'environnement des affaires et à exiger une meilleure représentation dans les processus décisionnels.

⑨ Développer dès le début un ensemble d'indicateurs de progrès comprenant (i) des indicateurs internes de l'avancement du projet, (ii) des indicateurs de satisfaction de la clientèle des PME F, (iii) des indicateurs d'impact permettant la comparaison avec les données initiales collectées lors du diagnostic ou de l'analyse de filière préalable, et (iv) des indicateurs d'adoption mesurant les progrès par rapport aux objectifs de réplique.

⑩ Développer un outil proposant à la fois une approche spécifique argumentée d'appui aux PME F et des moyens pour la mettre en œuvre.

Développer un outil en privilégiant un processus itératif de recherche action fait partie du plan d'action de l'alliance *Forest Connect*. Il faudra pour cela sélectionner un certain nombre de pays partenaires caractérisés par un contexte économique faible, mais dans lesquels la contribution potentielle du secteur forestier à la réduction de la pauvreté est importante. ■

Pour en savoir plus

● RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES CITÉES DANS LE DOCUMENT

- > Alvarado R.C., Torres E.F. (2006), *Information technologies applied to the supply chains: A case study of timber in Tarija, Bolivia*, Contribution à la conférence « Small and medium forest enterprise development for poverty reduction: Opportunities and challenges in globalizing markets », CATIE, Turrialba, Costa Rica, 23-25 mai 2006.
- > Cerna L. (2006), *The CUPROFOR foundation and the development of the wood and furniture sectors in Honduras*, Contribution à la conférence de Turrialba de mai 2006.
- > Christen R.P., Pearce D. (2005), *Microfinance agricole : gérer les risques et concevoir des produits adaptés. Les caractéristiques d'un modèle émergent*, Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) Étude Spéciale n° 11. http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2694/OccasionalPaper_11_fr.pdf
- > FAO (2005), *Microfinance and forest-based small-scale enterprises*, FAO forestry working paper 146, Food and Agriculture Organisation of the United Nations, Rome, Italie. Existe en français sous le titre « Microfinance et petites entreprises forestières ». <http://www.fao.org/DOCREP/010/a0226f/a0226f00.htm>
- > Katalyst (2005), *Market sector - furniture*. <http://www.katalystbd.com/admin/downloads/20060503114558.pdf>
- > Romero M. (2006), *From project to independent business: The offer of forest services to smallholders in the Ecuadorian Amazon*, Contribution à la conférence de Turrialba de mai 2006.
- > Spik L. (2006), *Business development support in the community forest timber market chain in Cameroon*, Contribution à la conférence de Turrialba de mai 2006.
- > Consulter la bibliographie complète p. 47-59 du document original.

● Voir les 22 RAPPORTS DE LA SÉRIE « SMALL AND MEDIUM FORESTRY ENTERPRISES », téléchargeables à l'adresse <http://www.iied.org>

● AUTRES RÉFÉRENCES

- > *Forest Connect : Réduire la pauvreté en améliorant les « connexions » entre les PME F et les programmes et activités des PFN, les marchés et les prestataires de services*, Note conceptuelle, IIED/FAO, 13 p. (non daté). <http://www.fao.org/forestry/media/13770/2/0/>
- > *Petites entreprises communautaires de produits forestiers. Analyse et développement des marchés*, Brochure FAO, 4 p. <http://www.fao.org/forestry/foris/pdf/small-scale-enterprise/madofre.pdf>
- > Hoare A. et al. (juin 2008), *Comment parvenir à une gestion et un financement durables des forêts en République démocratique du Congo*, Chatham House Research Report. http://www.chathamhouse.org.uk/files/11798_drcforestreport.pdf
- > Lecup I. et Nicholson K. (2000), *Community-based tree and forest product enterprises*, [Livrets A-F], 313 p. (Ang., Esp.), Manuel de terrain sur l'analyse et développement des marchés. <http://www.fao.org/forestry/25499/fr>
- > Mayers J. (2006), *Poverty Reduction through Commercial Forestry What evidence? What prospects?*, The Forests Dialogue Yale University, School of Forestry & Environmental Studies. http://research.yale.edu/gis/tfd/Mayers_Poverty_Publication.pdf

Normes et cultures d'exportation : le cas du café en Tanzanie

Lazaro E. A.,
Makindara J.,
Kilima F. T. M.,
Sustainability standards and coffee exports from Tanzania,
DIIS Working Paper n° 2008/1, DIIS, 2008.

Au cours des vingt dernières années, le commerce agricole a été marqué par la complexification des normes publiques et privées susceptibles de toucher les exportations des pays en développement. Si le renforcement des exigences éthiques et environnementales est positif à bien des égards, la conformité à ces normes peut constituer un obstacle à la participation des économies en développement au commerce international. Une étude a été menée par le DIIS pour identifier les domaines critiques en matière de respect des normes de certification du café, principale culture d'exportation traditionnelle de la Tanzanie. La certification « Utz Certified » a servi d'étude de cas pour analyser les difficultés auxquelles sont confrontés les acteurs de la filière café dans ce pays.

LE CONTEXTE DE LA MULTIPLICATION DES NORMES

Depuis vingt ans, le prix des produits agricoles d'exportation traditionnels a connu une très forte baisse sur le marché mondial. Le prix du café, par exemple, a atteint le niveau le plus bas jamais enregistré en termes réels entre 2001 et 2002. Cette chute s'explique en partie par des changements structurels dans le marché mondial du café, et en partie par l'évolution des stratégies des grandes entreprises de torréfaction.

En Tanzanie, la chute des prix des cultures d'exportation traditionnelles a abouti à une baisse importante de la valeur des exportations. La contribution du café au total des exportations a chuté dans une proportion particulièrement forte. Ces tendances ont conduit à une baisse générale de la contribution du secteur agricole au PIB. Or une enquête sur le budget des ménages menée en 2000 montre qu'environ 67 % des pauvres tirent l'essentiel de leurs revenus de la vente de leur production (cultures d'exportation et vivrières).

L'une des voies possibles pour accroître la valeur des exportations agricoles des pays en développement est la vente sur des marchés de niche à forte valeur ajoutée. Le café de spécialité, labellisé commerce équitable ou biologique, ou certifié Utz, en est un. Bien que le marché du café de spécialité soit relativement étroit par rapport au volume total du marché mondial du café, il connaît une croissance rapide et gagne en popularité auprès des consommateurs. Toutefois, pour être en mesure d'accéder aux marchés des produits de spécialité, les pays en développement doivent relever le défi de la conformité aux normes de certification.

OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Ce document fournit une analyse qualitative des coûts et avantages de la certification Utz, une des normes qui connaissent la croissance la plus rapide dans le secteur du café. Il s'efforce de répondre aux questions suivantes :

1. Quel est le degré de conformité à la certification Utz et quelles sont les

caractéristiques des exportateurs qui se conforment à cette norme ?

2. Quels sont les coûts et les avantages pour les exportateurs et les producteurs au niveau actuel de conformité ?
3. Quelles sont les principales questions à traiter pour que la conformité aux normes puisse être promue comme un moyen d'améliorer l'accès aux marchés internationaux ?

NORMES ET ÉCONOMIES EN DÉVELOPPEMENT

Les normes sont conçues pour répondre à un large éventail de besoins et d'objectifs. Elles peuvent être appliquées aux produits, services ou processus pour promouvoir la sécurité, l'engagement éthique, la compatibilité, l'efficacité ou encore la facilité d'utilisation. D'une manière générale, les normes peuvent être classées comme privées, obligatoires ou volontaires. Les normes sont considérées comme privées lorsqu'elles sont conçues pour n'être utilisées que par l'organisation qui les a développées. Les normes obligatoires sont généralement définies par les gouvernements sous la forme de réglementations. Les normes volontaires sont des normes non obligatoires établies par des ONG, des associations industrielles ou des initiatives multi-acteurs.

Bien que les exigences relatives aux normes puissent agir comme une barrière à l'entrée sur le marché, elles peuvent également aider les pays en développement à améliorer leur compétitivité et leurs pratiques de production. Néanmoins, le respect de nouvelles normes implique aussi des coûts et des changements dans les niveaux de risque et d'incertitude.

La gestion des normes est influencée par la concurrence et la coopération existante entre les différents acteurs de la filière, qui n'ont quelquefois pas accès aux informations complètes sur un produit et ses méthodes de production. Les règlements de l'Union européenne sur les pesticides, les normes de qualité, la traçabilité, l'hygiène générale des denrées alimentaires, entre autres, exercent une influence croissante sur les exportations agricoles des pays en développement.

Pour certains produits, les importateurs des marchés européens imposent maintenant des normes spécifiques, telles qu'EUREPGAP, comme une exigence de facto pour l'entrée sur le marché. Si l'augmentation des exigences environnementales peut être considérée comme positive, elle comporte aussi un défi considérable, à savoir éviter qu'elles nuisent inutilement à la croissance des exportations des pays en développement.

La difficulté d'évaluer les coûts et les avantages de la conformité à une norme réside dans le fait que la mesurabilité des impacts environnementaux et sociaux n'est pas aussi directe que celle des effets sur le revenu. Aussi souhaitables et importants que soient les effets positifs sur l'environnement pour les pays en développement, de leur point de vue la priorité relève plutôt des impacts sur le revenu et la situation sociale.

Les exigences de conformité aux normes peuvent constituer un obstacle à la participation des pays en développement au commerce international. Plus grave, elles sont susceptibles de conduire à l'exclusion des filières mondiales des petits producteurs des pays en développement.

LES DIFFÉRENTES NORMES APPLIQUÉES AU CAFÉ

La préoccupation croissante des consommateurs quant aux méthodes de production des denrées alimentaires et à l'impact sur les pauvres et l'environnement s'est traduite par l'émergence de diverses normes dans le secteur du café. Les normes liées au développement durable du secteur du café relèvent du commerce équitable (notamment le label Max Havelaar), du mouvement « bio », ou « responsable » (comme Rainforest Alliance et Utz Certified).

Dans un objectif de diversification, les détaillants exigent souvent plusieurs normes, ou appliquent différentes normes sur différents marchés. Il est probable que, dans un avenir proche, il y aura une forte demande de café « durable » et de « traçabilité ». La croissance de la demande est déjà forte (53 % d'augmentation entre 2005 et 2006 pour les labels

commerce équitable, 106 % de plus pour Rainforest Alliance).

Le **commerce équitable** cible un groupe de consommateurs spécifique en se donnant pour mission d'œuvrer pour une plus grande équité du commerce international (garantie que les petits producteurs de café obtiennent un juste prix et un appui à leurs coopératives).

La **certification Rainforest Alliance** pour le café a été élaborée par l'organisation internationale du même nom et le réseau d'organisations latino-américaines *Sustainable Action Network* (SAN). Les exigences de Rainforest Alliance concernent la protection de la faune, la conservation des écosystèmes, de l'eau et des sols, la lutte contre les nuisibles et le traitement équitable des travailleurs.

L'**agriculture biologique** est un système de gestion de la production favorisant l'accroissement de la biodiversité et de l'activité des sols. Elle est basée sur une utilisation minimale des intrants non agricoles et sur des pratiques de gestion permettant de rétablir, de maintenir et de renforcer l'harmonie écologique. Les normes biologiques sont élaborées par les autorités gouvernementales, les organisations internationales (Codex Alimentarius FAO/OMS) et la Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique (IFOAM).

Le café **certifié Utz**, qui fait l'objet de cette étude, fait référence à un programme de certification mondial pour le « café responsable ». Les producteurs de café certifiés par la Fondation Utz se conforment au Code de conduite Utz (voir encadré page suivante).

Le nombre croissant d'initiatives de ce type et les exigences qu'elles font peser sur la filière posent des difficultés aux acteurs des économies en développement (notamment aux producteurs et aux exportateurs). Ces difficultés sont de trois ordres :

- sensibilisation aux changements de comportement des consommateurs de café ;
- compréhension des normes développées dans le but de répondre aux nouvelles demandes des consommateurs ;
- décision de se conformer aux normes.

La certification Utz sert d'étude de cas pour analyser ces difficultés dans le secteur du café en Tanzanie.

Qu'est-ce que la certification Utz ?

UTZ CERTIFIED est un programme de certification mondial qui plaide « pour une production et des achats de café responsables » en offrant « la garantie d'une qualité sociale et environnementale dans la production de café ». La Fondation Utz est une organisation indépendante, à but non lucratif, dont le siège est aux Pays-Bas et au Guatemala. Le Code de conduite Utz couvre trois domaines : les bonnes pratiques agricoles et commerciales, les critères sociaux au regard des conventions de l'OIT, et les critères environnementaux (voir la liste des critères page 17 du document original).

En mars 2007, le programme a changé son nom (Utz Kapeh est devenu Utz Certified « Good Inside »). Le nouveau nom reflète l'intention de diversifier le modèle pour l'étendre à des produits autres que le café. L'adoption de la norme Utz et la croissance des ventes de café certifié Utz dans le monde a été très rapide.

Pour en savoir plus : <http://www.utzcertified.org>

Le café certifié Utz en Tanzanie

En Tanzanie, le secteur du café bénéficie de l'appui de nombreuses organisations, mais celles-ci ont une action très limitée en matière de normes éthiques ou responsables.

Le marché est régulé par le *Tanzania Coffee Board* (TCB) qui encadre la vente de café par le biais d'un système public d'enchères à Moshi. Le modèle a été mis en place pour minimiser les possibilités de collusion. Environ 95 % des exportations de café tanzanien passent par la vente aux enchères ; seuls 5 % sont des exportations directes autorisées dans le cadre d'une licence d'exportation spécifique. Le TCB a reconnu en 2003 les besoins spécifiques du café de grande qualité et a élaboré des procédures d'acquisition de licence pour les exportations directes. Mais jusqu'ici aucune réglementation spécifique ne s'attache aux normes de développement durable et à la mise en conformité.

La certification Utz a commencé en Tanzanie au début des années 2000. L'adoption de la norme Utz et la croissance des ventes de café certifié Utz en Tanzanie ont été très lentes par rapport à d'autres pays d'Afrique de l'Est. Sur l'ensemble des exportations de café certifié Utz des pays africains, seulement 2,8 % venait de Tanzanie en 2007.

Les productions certifiées Utz en Tanzanie sont toutes issues de grandes plantations de café de plus de 50 hectares. Les plantations sont gérées par des personnes expérimentées qui travaillent dans le secteur du café depuis longtemps. Les sociétés qui exploitent ces plantations ont des opérations similaires au Kenya et une bonne expérience de la conformité aux normes de développement durable. Il est à noter que toutes les plantations conformes à la norme Utz sont des entreprises privées dont la direction compte des responsables étrangers.

Les producteurs et entreprises concernés par la certification ont accès aux capitaux nécessaires à l'investissement à long terme et au financement des coûts d'exploitation. Les exploitations se caractérisent par des investissements dans des équipements agricoles et pratiques de production sophistiqués. Aucun signe de difficulté financière n'a été observé parmi les producteurs certifiés (liens avec des organisations internationales apportant un soutien financier).

Les producteurs certifiés ont accès à l'information, et sont motivés pour obtenir une certification qui améliorera leur accès aux marchés. Les producteurs et entreprises certifiés font valoir qu'ils observaient déjà les bonnes pratiques agricoles (BPA) avant la certification, ce qui a permis de minimiser les efforts requis pour la certification. De même, leur respect des réglementations locales et nationales concernant la législation du travail et l'environnement a facilité leur mise en conformité Utz.

PERCEPTION DES COÛTS ET AVANTAGES DE LA CERTIFICATION

Les producteurs et entreprises certifiés mettent en avant les coûts suivants :

- **coûts de gestion** : documentation lourde nécessaire à la traçabilité, coût de la certification elle-même, supervision très étroite de tous les aspects de l'exploitation (gestion des déchets par exemple) ;
- **coût de mise en œuvre des bonnes pratiques** : protection des réserves aquatiques, préservation des sols, lutte contre la déforestation et l'érosion des sols, gestion des déchets, stockage ;
- **coûts liés aux critères sociaux** : formation continue, ateliers de sensibilisation aux aspects sociaux et environnementaux, conformité à la législation du travail pour toutes les catégories d'employés, protection et hygiène des employés, sensibilisation à la gestion des déchets et aux risques de pollution.

En contrepartie, les producteurs et entreprises bénéficiant de la certification perçoivent les avantages suivants :

- ils offrent régulièrement des emplois aux travailleurs des communautés et villages voisins ;
- du point de vue de la gestion, la certification crée de la transparence et de l'ouverture entre la direction et les employés ;
- l'efficacité des systèmes d'irrigation permet des économies d'eau ;
- ils obtiennent des prix plus élevés et un meilleur accès aux marchés ;
- le respect de la norme favorise le sens de la discipline dans l'ensemble de l'organisation et crée de la responsabilité sociale.

PRINCIPALES DIFFICULTÉS ASSOCIÉES À LA CERTIFICATION UTZ

L'un des aspects délicats de la certification concerne l'**utilisation des produits chimiques**. Outre les réglementations

nationales sur l'importation et l'utilisation de ces produits, les producteurs doivent respecter les conditions du Code de conduite Utz dans ce domaine (tenue de registres, santé des travailleurs, nettoyage des équipements, traitement des déchets chimiques, protection des ressources en eau).

Autre difficulté, celle liée à la **traçabilité du café** qui doit être garantie tout au long de la filière. Au niveau de l'exploitation sont assurées à la fois la production et la pré-transformation. Toutes les procédures sont documentées pour permettre la traçabilité totale du produit (traitement, fermentation, lavage, séchage, stockage). Dans le cadre de la certification Utz, les producteurs doivent être en lien avec des négociants et torréfacteurs également certifiés Utz.

Une troisième difficulté tient à la **contractualisation avec les acheteurs** de café certifié Utz. Celle-ci est particulièrement importante dans le cas des exportations directes. Les producteurs s'efforcent d'obtenir des contrats à terme avec l'acheteur à un prix donné de telle sorte que même si le prix de vente aux enchères est plus faible, l'acheteur doit payer le prix convenu initialement dans le contrat. Ces contrats permettent de réduire les risques au minimum mais ne s'obtiennent pas facilement.

Enfin, une difficulté indirecte consiste pour les producteurs en la **gestion de multiples certifications**. Bien que les normes puissent se recouper et faire baisser le coût total de conformité aux différen-

tes certifications, l'évolution constante du contenu des normes et leur multiplication rendent cette gestion délicate.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Face à l'accroissement des normes éthiques et responsables, le premier défi qui se pose aux producteurs de café consiste à choisir en toute connaissance de cause de se faire certifier ou non, et si oui selon quelle(s) norme(s).

La question de la mise en conformité est délicate. Celle-ci nécessite tout un processus de conversion s'agissant des pratiques de production et de documentation. Les producteurs qui ne sont pas certifiés ne sont pas convaincus que ces investissements peuvent leur offrir un rendement satisfaisant. En Tanzanie, l'étude montre que jusqu'ici seules les grandes exploitations agricoles ont choisi de se mettre en conformité avec la norme Utz.

Les petits producteurs de café, c'est-à-dire la majorité, sont encore à convaincre.

L'approche réglementaire actuelle dans le secteur du café tanzanien met l'accent sur le niveau de qualité du café, mais ne comporte aucune disposition relative aux labels « responsables ». **Il est recommandé d'adopter une approche plus large, qui pourrait inscrire les enjeux actuels des normes sociales et environnementales**

dans la stratégie nationale d'amélioration du secteur du café. Cette stratégie doit garantir un accès à l'information pertinente dans l'ensemble de la filière ainsi qu'aux services financiers. Elle doit également inclure des programmes spéciaux pour les petits producteurs de café.

La conformité aux normes exige certaines connaissances et compétences de base sur la façon de traiter les questions sociales et d'environnement et de tenir les registres de traçabilité. **Il est nécessaire d'aider les exploitations et groupements de producteurs à évaluer les perspectives du marché du café « responsable ».** D'un côté, la certification peut encourager la production d'un café de grande qualité bien rémunéré. La certification peut également stimuler la mise en œuvre de nouvelles connaissances, compétences en gestion et technologies. D'un autre côté, les coûts sont évidents et les contreparties pas toujours aussi claires.

En tout état de cause, **il est recommandé que le système de réglementation du secteur du café élabore et diffuse un guide institutionnel sur les normes applicables au café.** Ce guide pourrait rassembler les informations sur les normes, débouchés et processus de certification existants. Par ailleurs, les programmes de coopération technique visant à aider les producteurs des pays en développement à accéder aux marchés doivent s'intéresser non seulement à la conformité aux réglementations des pays développés mais également au respect des normes privées de plus en plus strictes. ■

Pour en savoir plus

- > Le guide du commerce international du café, site hébergé par le Centre du commerce international (agence de coopération technique conjointe de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement [CNUCED] et de l'Organisation mondiale du commerce) : <http://www.thecoffeeguide.org>
- > Les Bonnes Pratiques Agricoles (BPA), FAO : http://www.fao.org/prods/gap/index_fr.htm
- > Le Codex Alimentarius de la FAO et de l'OMS : http://www.codexalimentarius.net/web/index_fr.jsp
- > Le site de la certification Utz : <http://www.utzcertified.org>
- > Le site de Rainforest Alliance : <http://www.rainforest-alliance.org>
- > Le site de Max Havelaar : <http://www.maxhavelaarfrance.org>

Développer le marché de la publicité pour les PME :

l'expérience de Katalyst au Bangladesh

Miehlbradt A.,
Developing the
advertising market
for SMEs in Northern
Bangladesh,
The Katalyst Cases,
Case Study n° 3,
Katalyst Bangladesh,
juin 2007.

Un certain nombre de services sont essentiels à la survie et à la croissance des petites et moyennes entreprises. Le marketing en est un. Au Bangladesh, une enquête nationale portant sur le secteur privé menée en 2003 a montré que l'une des principales raisons de l'échec des entreprises résidait dans la faiblesse du marketing (publicité, design, impression et packaging).

Katalyst s'est donc intéressé au marché des services de marketing publicitaire de Bogra, qui dessert 16 districts du nord du Bangladesh.

L'objectif était d'aider le secteur de la publicité à améliorer ses compétences et la communication avec ses PME clientes. Étant donné l'évolution rapide de l'environnement des affaires dans cette région, il était nécessaire, au-delà des changements ponctuels, de faire de l'apprentissage et de la mise à niveau des processus permanents du secteur. La stratégie de Katalyst s'est donc orientée vers le développement de mécanismes d'apprentissage durables.

Bogra est un centre économique du nord du Bangladesh. Il offre traditionnellement, entre autres, des services d'imprimerie.

Depuis cinq ans, de plus en plus de produits en provenance de Dhaka et de pays étrangers affluent à Bogra et dans le nord du Bangladesh suite à l'amélioration des infrastructures et à la faveur de la croissance économique. Face à cette concurrence accélérée, les services de publicité ont un rôle important à jouer pour aider les entreprises locales à concurrencer les produits et services de la capitale et de l'étranger.

POURQUOI CHOISIR D'APPUYER LE MARCHÉ DE LA PUBLICITÉ ?

Katalyst a choisi de se concentrer sur le marché du marketing publicitaire à Bogra pour trois raisons essentielles, liées à l'importance de la publicité dans le renforcement de la compétitivité des PME dans le nord du Bangladesh :

- **le renforcement de l'environnement concurrentiel des PME.** Avec l'amélioration des voies de transport et de communication, l'afflux des produits de Dhaka ou de l'étranger, assortis de campagnes marketing et de packaging sophistiqués, éloigne les consommateurs des produits peu attrayants ;
- **de nouvelles opportunités pour les PME.** L'amélioration des infrastructures est aussi une chance pour les PME

de conquérir de nouveaux marchés et d'élargir leur zone d'influence ;

- **le manque de services de publicité abordables** de qualité pour les PME.

APERÇU DU MARCHÉ DES SERVICES PUBLICITAIRES DE BOGRA

Bien que la publicité soit un secteur de services, il s'apparente à une filière. La production de publicité ou d'emballage marketing comporte une série d'étapes, souvent effectuées par différents prestataires (conception de la publicité, prototype, impression, emballage des produits publicitaires).

Les principaux produits publicitaires proposés à Bogra sont des supports de réclame extérieurs tels que des panneaux et bannières, des documents imprimés tels que des cartes de visite, brochures et calendriers, des annonces imprimées dans les périodiques et des emballages publicitaires. L'emballage publicitaire des produits compte pour un tiers du marché environ.

En 2005, le marché de la publicité à Bogra représente environ 2,2 millions de dollars US et connaît une croissance de 10 à 15 % par an. À cette date, on dénombre environ 133 prestataires de services de conception et 247 presses d'imprimerie. Le marché est dominé par une poignée de prestataires de taille moyenne, tandis que le plus gros des prestataires est composé de petites entreprises de quelques employés.

Après étude du marché, la mauvaise qualité des services publicitaires apparaît comme le problème central. Les cinq entreprises leader du marché représentant 59 % du marché ne servent généralement que les grandes et moyennes entreprises.

Les petites entreprises ne s'adressent qu'aux petits prestataires, dont la qualité des services ne permet pas d'améliorer la compétitivité des produits.

CAUSES ET CONSÉQUENCES DE LA MAUVAISE QUALITÉ DES SERVICES

ChangeMaker, une ONG bangladaise, a mené une étude sur les performances du marché, avant de devenir partenaire de Katalyst dans la mise en œuvre des interventions. La mauvaise qualité du secteur de la publicité à Bogra s'explique par quatre problèmes interdépendants :

- **les prestataires manquent de compétences et de connaissances.** Par exemple, ils ne savent pas comment développer des thèmes et motifs qui captent l'attention des consommateurs ;
- **les services offerts ne sont pas appropriés.** Les prestataires ont tendance à se copier les uns les autres. Les résultats manquent d'originalité et ne font pas le poids à côté de la publicité sophistiquée des produits importés ;
- **les prestataires sont mal équipés, bénéficient peu des nouvelles technologies.** Le matériel tend à être obsolète. Certains produits publicitaires, comme les sacs en papier d'aluminium imprimés, ne se trouvent pas à Bogra ;
- **la demande des PME ne favorise pas la qualité.** Plusieurs facteurs limitent la demande des PME en services publicitaires de qualité. Les petites entreprises ont tendance à acheter plus de publicité, mais pas nécessairement de meilleure qualité. Leurs ventes s'en trouvent peu augmentées et elles sont réticentes à investir davantage dans le marketing publicitaire. En outre, elles sont peu conscientes de ce que pourraient leur apporter de bons services publicitaires, plus chers mais de meilleure qualité et elles ont tendance à choisir les services les moins chers. En conséquence, les prestataires de services publicitaires se livrent une guerre des prix féroce qui limite leur capacité d'investissement.

En faisant l'analyse de ces difficultés et des contraintes sous-jacentes, Katalyst a identifié deux principaux points d'achoppement : le manque d'action de groupe (absence d'organisation représentative capable de mobiliser les acteurs et d'induire des changements) et la

mauvaise circulation des informations et des compétences (peu ou pas d'accès aux sources d'information, de compétences nouvelles, d'idées innovantes).

RENFORCER LE MARCHÉ : CRÉATION D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE ET FORMATION

Katalyst et son partenaire, ChangeMaker, ont mis en œuvre des interventions destinées à améliorer le marché de la publicité à Bogra en deux phases, chacune d'un peu moins d'un an. La phase 2 était toujours en cours au moment de la rédaction du document. Les deux organisations ont commencé par identifier les priorités des prestataires de services publicitaires, pour les rapprocher ensuite des interventions visant clairement à résoudre les contraintes du marché.

Étant donné l'importance de renforcer les capacités des prestataires pour un meilleur service à terme aux PME, la création d'une association professionnelle a été jugée très utile. Le « Bogra Media Forum » (BMF) a ainsi été créé par un groupe clé de prestataires avec l'appui de ChangeMaker, qui a ensuite travaillé avec les leaders et membres du BMF pour développer les aspects de gouvernance, de planification des activités en faveur de l'image du secteur et d'accroissement du nombre de membres. L'une des premières activités du BMF a consisté à produire un répertoire des prestataires de services publicitaires de Bogra. L'association a également organisé deux salons professionnels couronnés de succès.

Katalyst et ChangeMaker ont par ailleurs mené deux études pour identifier les besoins et souhaits de formation des prestataires de services publicitaires. Au cours de la période 2005-2006, le BMF a organisé cinq stages de formation dans des domaines techniques, de management ou de création.

Suite à l'évaluation de la première phase, Katalyst a décidé de se concentrer davantage sur l'adaptation des services de publicité aux PME pour aider celles-ci à

affronter la concurrence. Une société de conseil a été chargée de mener une enquête sur l'utilisation et la demande de services marketing par les petites et moyennes entreprises de Bogra. L'étude a identifié un certain nombre de secteurs dans lesquels il existait une très forte demande de services de publicité, susceptibles d'avoir le plus d'impact sur la compétitivité des PME (confection, outils agricoles, hôtellerie, restauration). L'étude a également mis en évidence les raisons de l'insatisfaction des PME vis-à-vis des services existants à Bogra. Le BMF s'est saisi de ces observations pour aider les prestataires à adapter leurs services.

CE QUI A FONCTIONNÉ

Un certain nombre de stratégies ont été particulièrement efficaces dans le développement du secteur de la publicité pour les PME.

Sur la base de **l'étude du marché, Katalyst a été guidé par une vision du marché de la publicité centrée sur l'objectif d'amélioration de la compétitivité des PME**. Le partage des conclusions de l'étude de marché avec les prestataires de services publicitaires a en outre aidé Katalyst à initier le changement au sein des acteurs.

Travailler avec l'association professionnelle (le BMF) a permis à Katalyst d'atteindre efficacement les prestataires de Bogra. Par le biais de l'appropriation et du partage des coûts, l'appui apporté a pris en compte les capacités propres du BMF et favorisé ses initiatives.

Par la formation et l'organisation de salons, **l'introduction de nouvelles compétences et de nouvelles idées** a eu un impact significatif sur le secteur. Certaines formations ont immédiatement permis d'améliorer la qualité des produits et les salons ont largement favorisé la communication entre les acteurs. Par ailleurs le BMF est une ressource, un point d'accès à l'information et aux idées qui assure un **mécanisme d'apprentissage** à plus long terme dans le secteur.

La **synergie entre les différentes interventions** a permis à Katalyst de réduire les contraintes du marché de la publicité qui avaient tendance à se renforcer

mutuellement. Les interventions ont traité simultanément plusieurs problèmes. La formation a par exemple permis d'améliorer les compétences des prestataires tout en démontrant l'utilité du BMF auprès de ses membres. L'identification de certains **points de levier** a ainsi permis des effets démultipliés.

LES ERREURS D'ORIENTATION DES INTERVENTIONS

L'intervention de Katalyst s'est **beaucoup centrée sur le BMF**. Si cette approche a été efficace, elle n'en était pas moins risquée et un peu étroite. L'existence d'une association professionnelle forte favorisant l'apprentissage continu et le progrès est importante si le secteur veut continuer à se développer durablement. Toutefois, ces associations échouent fréquemment, réduisent parfois leur action aux intérêts de quelques-uns ou deviennent des instruments politiques. Bien que le BMF ait dans l'ensemble bien fonctionné, sa viabilité organisationnelle et financière n'est pas encore assurée et son rythme de développement a tendance à frustrer ses membres et à susciter l'incompréhension des non-membres.

L'« offre » de Katalyst et ChangeMaker au BMF n'a pas toujours été claire pour les dirigeants de l'association professionnelle. Katalyst ayant pour objectif ultime l'amélioration de la compétitivité des PME dans la région, son appui au BMF a plutôt porté sur la réalisation de cet objectif que sur le développement de l'association comme une fin en soi. Cette limite a par moment entraîné des tensions entre Katalyst, ChangeMaker et le BMF.

L'objectif de développement d'une offre commerciale de formation à destination des prestataires de services publicitaires à Bogra était prématuré et trop restreint en regard des problèmes du secteur. Katalyst avait initialement envisagé de développer avec l'aide du BMF un marché dynamique de la formation au service du secteur de la publicité. Toutefois, aucune des formations dispensées à ce jour n'a couvert ses coûts directs. La demande s'est avérée relativement faible et Katalyst s'est par ailleurs rendu compte

que la formation seule ne suffirait pas à répondre au besoin de mise à niveau régulière des prestataires. D'autres mécanismes d'apprentissage sont nécessaires.

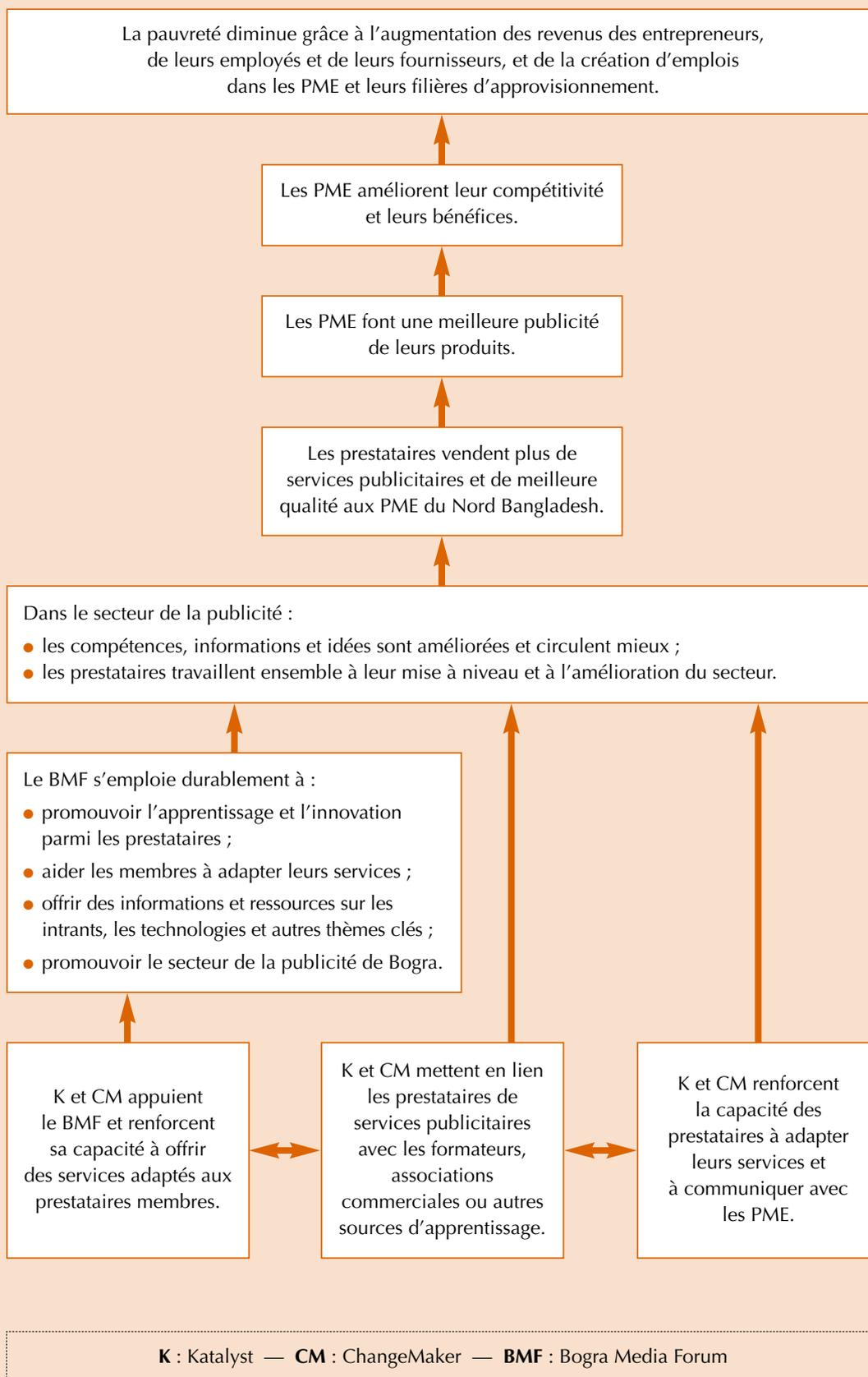
Le **système itératif mis en place par Katalyst, grâce auquel les informations tirées de la mise en œuvre devaient servir à adapter ou affiner les interventions, n'a pas toujours bien fonctionné**. Katalyst a notamment sous-traité les interventions initiales à ChangeMaker, ce qui a permis d'alléger et d'éclaircir la fonction de Katalyst, mais la sous-traitance a conduit à ajouter un intermédiaire entre Katalyst et les acteurs du marché à un moment où la rapidité d'adaptation des interventions était cruciale.

En conséquence, Katalyst a fait évoluer son approche. L'organisation a élargi sa vision en cherchant des moyens de pérenniser les activités initiées dans le cadre des interventions. Elle souhaite notamment promouvoir une diversité de mécanismes d'apprentissage (favoriser des liens durables entre formateurs et formés, encourager les personnes formées à devenir des conseillers locaux, forger des liens entre les prestataires et les établissements de formation nationaux, etc.). Katalyst veut par ailleurs s'employer à rendre la relation avec le BMF plus transparente et la lier davantage à des objectifs spécifiques. Elle a aussi pour objectif d'améliorer le processus dynamique de correction des actions en cours d'intervention.

LA MESURE DE L'IMPACT

Un aspect important de l'évolution de l'approche de Katalyst tient à la compréhension et à l'amélioration de l'impact de ses interventions sur la compétitivité des PME, et sur la pauvreté d'une manière plus générale. Katalyst a ainsi modifié son système d'étude d'impact. Le nouveau système examine les changements à chaque niveau de causalité et détermine leur attribution. L'évaluation des changements se fait par une variété de moyens (documentation du programme et des partenaires, petites enquêtes, discussions thématiques de groupe, études de cas).

Chaîne de causalité des interventions dans le secteur de la publicité



Bien que Katalyst n'ait pas été en mesure de quantifier tous les bénéfices de ses interventions, une estimation de l'impact et du rapport coût/bénéfice global donne les informations suivantes : à la fin 2006, les interventions de Katalyst ont abouti à environ 680 000 USD de revenus supplémentaires pour les propriétaires de PME et les nouveaux travailleurs. Chaque dollar investi par Katalyst au cours de 2005-2006 s'est traduit par un revenu additionnel de 4,43 USD pour les entrepreneurs et nouveaux employés. Cette analyse ne comprend qu'une partie de la hausse des bénéfices et des salaires, pour tenir compte du fait que de nombreuses PME se seraient développées même sans les interventions de Katalyst. L'analyse ne prend pas en compte l'augmentation des revenus des fournisseurs des PME.

ENSEIGNEMENTS ET CONCLUSIONS

L'action de Katalyst dans le secteur de la publicité de Bogra offre un certain nombre d'enseignements à tous ceux qui travaillent à développer les marchés dans un sens favorable aux petites entreprises et aux pauvres.

Renforcer les marchés de services élémentaires (ou marchés d'appui) peut améliorer la compétitivité des PME. On a récemment beaucoup insisté sur l'importance d'améliorer la compétitivité des PME dans l'économie mondiale. Mais cette priorité stratégique a été principalement appliquée à des filières de produits. Le travail de Katalyst dans le secteur de la publicité montre que les marchés d'appui sont également importants pour la compétitivité des PME, car ils constituent un aspect clé de l'environnement des affaires, susceptible de soutenir la compétitivité et la croissance des entreprises. Katalyst a également constaté que, au niveau opérationnel, le travail sur les marchés d'appui n'est pas très différent du travail sur les filières. Comme dans de nombreux programmes d'appui aux filières, il est essentiel d'aider les entreprises de publicité à coopérer.

Les marchés ont besoin de mécanismes d'apprentissage durables. L'impact le plus important des interventions de Katalyst a été créé par l'apport de nouvelles idées, informations et compétences extérieures à Bogra. Toutefois, Katalyst s'est rendu compte que des améliorations ponctuelles ne suffisaient pas. La circulation continue de nouvelles compétences, de l'information et des idées est de plus en plus importante dans un contexte de mondialisation, en particulier dans des secteurs fondés sur la connaissance tels que la publicité. Cette circulation ne se fait pas toujours naturellement, si bien que les marchés ont besoin de moyens spécifiques pour la favoriser, tels que des organisations professionnelles, des liens avec les établissements de formation et des relations avec les acteurs de marchés plus développés. L'expérience de Katalyst montre qu'il faut privilégier une variété de mécanismes d'apprentissage pour une plus grande efficacité et pérennité.

Les changements et adaptations en cours d'intervention sont essentiels pour produire des résultats. L'approche de Katalyst a évolué pour prendre en compte ce qui avait fonctionné et corriger les erreurs d'orientation. En matière de développement de marché « pro-pauvre », une approche rigide a toutes les chances d'être inefficace. Même avec une bonne étude de marché préalable et des interventions bien conçues, les opérateurs doivent garder une capacité d'adaptation pour réagir aux leçons du terrain et aux nouvelles opportunités ou contraintes.

Pour améliorer leur impact sur la réduction de la pauvreté, les intervenants doivent comprendre quels sont les bénéfices de leurs programmes pour les pauvres. Katalyst a soigneusement étudié si et comment ses interventions avaient bénéficié aux pauvres. Il s'est avéré que les effets les plus importants sur la réduction de la pauvreté ne s'étaient pas produits dans les PME bénéficiant directement des interventions, mais plutôt dans les chaînes d'approvisionnement des PME et dans le secteur de la publicité lui-même. La chaîne de causalité qui lie les interventions de développement des marchés à la réduction de la pauvreté est souvent longue, ce qui

n'empêche pas le développement des marchés d'être un outil puissant pour réduire durablement la pauvreté. La clé consiste à examiner régulièrement la façon dont les interventions conduisent à terme à des avantages concrets pour les pauvres. ■

Pour en savoir plus

- > KATALYST est un large programme multibailleurs, mis en œuvre par Swisscontact et la GTZ, qui intervient depuis 2002 en faveur de la promotion des PME au Bangladesh.

<http://www.katalystbd.com>

Promouvoir les cultures d'exportation auprès des petits agriculteurs : le cas de DrumNet au Kenya

Ashraf N., Giné X., Karlan D., *Finding missing markets (and a disturbing epilogue): Evidence from an export crop adoption and marketing intervention in Kenya*, janvier 2008.

Pourquoi les agriculteurs continuent-ils à produire des cultures destinées aux marchés locaux alors que les cultures d'exportation passent pour être beaucoup plus rentables ? Plusieurs réponses sont possibles. Manque d'informations sur la rentabilité de ces cultures, manque d'accès aux capitaux nécessaires, manque d'infrastructures ad hoc, risque élevé des marchés d'exportation, manque de ressources humaines formées sont autant d'explications plausibles.

Une évaluation externe de DrumNet, un projet de Pride Africa, a cherché à déterminer si l'offre d'un ensemble intégré de services pouvait aider les agriculteurs à adopter des cultures d'exportation, et à améliorer ainsi leurs revenus. Celle-ci a montré un certain nombre d'impacts positifs du projet.

Mais tout aussi intéressant, sinon plus, est l'épilogue de ce projet, assez troublant : un an après l'évaluation, l'entreprise d'exportation partenaire du projet a cessé ses achats à cause de la non-conformité des producteurs aux normes d'exportation européennes EurepGap. Ce retournement a conduit à l'effondrement de DrumNet. Les agriculteurs ont été contraints de vendre à bas prix à des intermédiaires, restant parfois avec des cultures invendables, et n'ont pas pu rembourser leurs prêts. Par la suite, les agriculteurs sont finalement retournés à la production des cultures locales.

LE PROJET DRUMNET ET SON CONTEXTE

Contexte

Le secteur horticole du Kenya fait l'objet d'une attention particulière depuis une dizaine d'années en raison de la croissance rapide et soutenue de ses exportations vers l'Europe.

En 2004, il a exporté plus de 30 000 tonnes de haricots verts sur les marchés européens.

La force des exportations horticoles du Kenya peut être attribuée à plusieurs facteurs :

- la situation de Nairobi comme plaque tournante du transport aérien en Afrique ;
- un traitement préférentiel en vertu de la Convention de Lomé ; et
- une masse critique d'entreprises d'exportation bénéficiant d'excellentes compétences de gestion.

Lors de la conception du programme DrumNet, PRIDE Africa a identifié plusieurs obstacles à l'exportation pour les petits agriculteurs. Tout d'abord, ceux-

ci disposaient de peu d'informations sur les prix et les possibilités d'exportation. Deuxièmement, ils ne bénéficiaient pas de contrats fiables avec de grands intermédiaires ou exportateurs. Troisièmement, les agriculteurs n'avaient pas de relations avec les institutions financières, et, par conséquent, n'avaient pas accès au crédit. Enfin, les agriculteurs avaient des difficultés à coordonner et financer l'utilisation de camions pour transporter les récoltes.

DrumNet a donc été conçu comme un programme d'exportation horticole et de crédit (en nature) visant à surmonter ces obstacles en établissant des liens entre les petits agriculteurs d'une part et des banques commerciales, des fournisseurs d'intrants agricoles, des services de transport et des exportateurs d'autre part.

Fonctionnement

Un agriculteur qui souhaite être membre de DrumNet doit satisfaire aux conditions suivantes :

- être membre d'un groupe d'agriculteurs (appelés « self-help group » ou SHG) ;
- exprimer un intérêt vis-à-vis des cultures concernées par le projet, à savoir le haricot vert, le maïs jeune ou le fruit de la passion ;
- avoir des terres irriguées ; et
- être en mesure de verser le premier montant d'engagement auprès du Fonds d'assurance (environ 10 USD).

Les membres de DrumNet assistent d'abord à quatre semaines de formation visant à expliquer le dispositif. Les agriculteurs sont sensibilisés à la nécessité des bonnes pratiques agricoles pour assurer la qualité et la sécurité de leurs produits, ouvrent un compte d'épargne personnel auprès d'une banque commerciale locale et, pour ceux qui sont dans le groupe expérimental avec crédit (voir conception de l'évaluation plus bas), versent la première contribution au Fonds d'assurance de transaction (TIF) qui servira de garantie partielle pour leur première ligne de crédit. Ils fixent également le pourcentage que Drumnet prélèvera automatiquement sur chacune des transactions futures pour abonder le TIF. Le

montant maximum des crédits accordés aux agriculteurs est de quatre fois le solde détenu par chacun dans le TIF.

Les agriculteurs sont organisés en groupes de caution solidaire de cinq personnes (SHG). Ils sont garants mutuels des crédits individuels accordés à chacun. Au moment de la récolte, DrumNet négocie le prix avec l'exportateur et organise la collecte des récoltes à différents points préétablis, où les produits sont calibrés et emballés. Pour ce qui concerne le crédit en nature (intrants), DrumNet travaille avec des fournisseurs locaux en intrants agricoles qu'il forme à la tenue de registres et paye sur présentation des factures.

Une fois les produits livrés à l'exportateur aux points de collecte, l'exportateur paye DrumNet qui, à son tour, rémunère les agriculteurs après déduction du pourcentage TIF et d'éventuels remboursements de prêts en intrants.

CONCEPTION DE L'ÉVALUATION

L'approche consiste à comparer le bien-être, ou les changements dans le bien-être, des participants et des non-participants. Cette conception doit pouvoir s'appuyer sur l'hypothèse qu'il n'y a pas d'effet d'« équilibrage » suite à l'intervention (par exemple une augmentation du prix des cultures vendues localement due au fait que de nombreux agriculteurs ont délaissé ces cultures au profit des cultures d'exportation). Les conditions d'expérimentation sont conformes à cette hypothèse.

L'évaluation a été menée dans le district de Kirinyaga auprès de 36 groupes (SHG) d'agriculteurs. Les 36 groupes ont été distribués de manière aléatoire en trois groupes expérimentaux de 12 SHG chacun :

1. *groupe expérimental avec crédit* : 12 SHG d'agriculteurs recevant tous les services de DrumNet ;
2. *groupe expérimental sans crédit* : 12 SHG d'agriculteurs recevant tous les services de DrumNet à l'exception du crédit ;

3. *groupe témoin* : 12 SHG d'agriculteurs ne recevant pas les services de DrumNet.

Une première enquête a été menée en avril 2004, alors que le projet DrumNet n'avait pas encore commencé, une seconde en mai 2005.

Les caractéristiques principales des agriculteurs concernés par l'étude étaient les suivantes :

- environ la moitié de leurs revenus provient d'activités agricoles ;
- la plupart sont propriétaires des terres cultivées ;
- la taille médiane de ces terres est d'un demi-hectare ;
- la plupart produisent des cultures de subsistance (haricots, pommes de terre, maïs, chou) environ la moitié du temps et des cultures de rente, comme le café, les bananes ou les tomates, 34 % du temps ;
- les activités agricoles sont réalisées en grande majorité à la main, moins de 5 % utilisant des animaux ou des machines pour accroître la productivité ;
- pour vendre leurs produits, presque tous utilisent les réseaux traditionnels d'intermédiaires et revendeurs, peu d'entre eux vendant directement aux consommateurs locaux et aucun sur les marchés régionaux ;
- seulement 6 % disent avoir accès à un moyen de transport motorisé pour transporter leurs produits ;
- la plupart des transactions se font sur le lieu de production et donnent lieu à un paiement liquide en échange des produits.

IMPACT DE DRUMNET

La mesure des résultats a suivi le déroulement des processus agricoles de façon à examiner à quelles étapes DrumNet induit des changements. Les évaluateurs ont examiné, dans l'ordre chronologique : si des produits d'exportation étaient cultivés, le pourcentage de la superficie consacré aux cultures de rente, l'utilisation des intrants, la production

de cultures d'exportation, la valeur de la récolte, les dépenses liées à la commercialisation et le revenu des ménages. Ils se sont également intéressés à l'utilisation des services de prêt et d'épargne offerts par d'autres institutions financières formelles.

L'objectif de l'étude était de déterminer si une intervention visant à aider les petits paysans à accéder aux marchés d'exportation peut changer les pratiques des agriculteurs et améliorer le revenu des ménages. Les résultats montrent que **le programme parvient à inciter les agriculteurs à changer de cultures** et que les agriculteurs de revenu moyen sont les plus susceptibles de procéder à ce changement (par rapport à ceux dont le revenu faible ou au contraire élevé).

La comparaison des groupes avec crédit et sans crédit montre que **le crédit accroît la participation à DrumNet, mais ne se traduit pas par des gains de revenu plus élevés** que pour les agriculteurs sans crédit. Cela donne à penser que l'accès au crédit n'est pas nécessairement la principale raison pour laquelle les agriculteurs ne produisent pas de cultures d'exportation par eux-mêmes.

L'étude observe **une augmentation significative des revenus des ménages, mais seulement pour les agriculteurs qui accèdent pour la première fois aux marchés d'exportation**. Cela implique que, pour générer des retombées économiques positives au niveau des ménages, de telles interventions doivent avant tout s'attacher à sensibiliser de nouveaux agriculteurs, et pas seulement faciliter les transactions des agriculteurs produisant déjà des cultures d'exportation.

Ces résultats sont encourageants ; il existe des solutions viables pour optimiser le choix des cultures par les agriculteurs et accroître le revenu des ménages. Toutefois, comme pour n'importe quel projet, de nombreuses conditions et caractéristiques organisationnelles peuvent avoir été nécessaires pour observer ces impacts positifs. En outre, l'hétérogénéité des résultats concernant la distinction crédit/sans crédit plaide pour la conduite de nouvelles recherches.

VIABILITÉ DU DISPOSITIF

Les évaluateurs ont examiné dans quelle mesure le modèle économique de DrumNet était viable. Pour calculer la viabilité de DrumNet, ils ont calculé le coût annuel de son fonctionnement par membre et l'ont comparé au revenu généré par la commission facturée par DrumNet sur chaque transaction.

En faisant l'hypothèse prudente de 10 % pour le coût des ressources, ils sont parvenus au résultat suivant : **en 2004, DrumNet enregistrait une perte nette de Ksh 957 (USD 12) par membre de SHG** dans le groupe expérimental. Ce résultat peut s'expliquer en partie par l'horizon très court (les évaluateurs n'ont pas disposé des données nécessaires pour faire le même calcul de rentabilité sur l'année 2005).

NORMES EUREPGAP DE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Depuis la mise en œuvre de la certification Eurepgap en janvier 2005, les quelques producteurs kenyans qui ont réussi à produire pour les marchés d'exportation font face à de nouvelles obligations. Ces obligations entrent dans le cadre du protocole de **bonnes pratiques agricoles (BPA) du Groupe de travail européen des détaillants producteurs (EUREP)** et sont une réponse à l'augmentation des procès de consommateurs européens suite à plusieurs scandales de sécurité alimentaire.

Elles visent à assurer la production de denrées alimentaires sûres et de qualité suivant des pratiques qui réduisent l'impact de l'agriculture sur l'environnement. Elles exigent une **traçabilité complète de l'utilisation de pesticides, des procédures de manutention et des normes d'hygiène**. Les producteurs à l'exportation doivent être certifiés à titre individuel ou en tant que groupe. La certification est obtenue au cours d'une inspection sur place et doit être renouvelée tous les ans.

Les agriculteurs doivent mettre en place un **système de gestion de la qualité** qui comprend la construction de systèmes de stockage répondant à des spécifications précises. Ils doivent conserver pendant deux ans la trace écrite de l'ensemble de leurs activités agricoles, tant au niveau du groupe qu'au niveau individuel, notamment la variété et l'origine des semences utilisées, la date de plantation, les produits chimiques utilisés, leurs quantités exactes et leur date d'application. Les équipements de pulvérisation sont également contrôlés, ainsi que l'eau utilisée pour l'irrigation, et l'étiquetage.

D'après d'autres études, **le coût de mise en conformité avec les normes Eurepgap serait de 45 000 Ksh (581 USD) par agriculteur** (pour l'option certification de groupe), dont 34 000 Ksh d'investissement dans des infrastructures d'une durée de vie moyenne de 7,8 ans et 10 400 Ksh de dépenses annuelles récurrentes. La plupart des SHG qui ont obtenu la certification n'ont pas financé ces coûts eux-mêmes. Les bailleurs prennent habituellement en charge les investissements infrastructurels tandis que les exportateurs payent une partie des dépenses récurrentes. Comparé aux résultats de l'évaluation de DrumNet, le coût de mise en conformité représente plus du double du gain net obtenu par les agriculteurs produisant pour la première fois pour l'exportation.

Suite à l'introduction de la certification Eurepgap, la plupart des exportateurs kenyans ont réduit leurs achats auprès des petits agriculteurs. D'après une étude indépendante, en novembre 2004, dans la région d'activité de DrumNet, les agriculteurs avaient entendu parler des normes EurepGap, mais n'étaient pas en mesure de donner des détails. Ils semblaient malgré cela très confiants dans leur capacité à obtenir la certification. Bien que les spécifications EurepGap aient été rendues obligatoires en janvier 2005, ce n'est qu'à la mi 2006 que **l'exportateur partenaire de DrumNet a cessé d'acheter les produits des groupes de producteurs du projet car aucun d'entre eux n'avait obtenu la certification**.

ÉPILOGUE ET CONCLUSION

Lorsque l'exportateur partenaire du projet a cessé d'acheter les récoltes des producteurs, DrumNet n'a pas pu recouvrer ses prêts et a fait faillite. Les agriculteurs ont été obligés de vendre à des intermédiaires à bas prix, lorsqu'ils n'ont pas été condamnés à laisser pourrir leur récolte. Les agriculteurs indignés mais impuissants ont par la suite repris la culture des denrées qu'ils produisaient avant la mise en œuvre du projet.

Deux enseignements peuvent être tirés de l'expérience DrumNet. Si l'on regarde d'abord ses résultats positifs, on constate que DrumNet a réussi à bâtir de la

confiance entre les acteurs des marchés horticoles : d'une part il a convaincu les agriculteurs de faire des investissements alors même que certains craignaient des problèmes avec les acheteurs à l'exportation, et d'autre part il est parvenu à convaincre les acheteurs de faire confiance aux agriculteurs et d'acheter leurs produits.

L'autre enseignement se nourrit malheureusement de l'échec final du projet. La réussite de DrumNet étant conditionnée par l'obtention de la certification EurepGap par les agriculteurs, le projet aurait dû s'assurer de mobiliser les ressources nécessaires pour couvrir les coûts de la mise en conformité. L'effondrement du dispositif a très probablement généré une perte de confiance, l'exact problème que DrumNet était censé résoudre. ■

Pour en savoir plus
sur le projet DrumNet

[http://www.drumnet.org/
projects.htm](http://www.drumnet.org/projects.htm)

Développement des compétences des acteurs de l'économie informelle en Afrique du Sud

Werner Heitmann,
Skills development for the informal economy in South Africa,
 Skills Development
 Research Series Book,
 GTZ, avril 2008.

Face à un taux de chômage élevé et pratiquement constant, le gouvernement sud-africain a identifié les petites entreprises comme des véhicules pour la création d'emplois et la croissance économique et reconnaît que le développement des compétences est un instrument important pour promouvoir l'emploi dans l'économie informelle. Pourtant, les programmes de formation se sont révélés inadaptés pour répondre aux besoins des petits entrepreneurs, car orientés, pour l'essentiel, vers les petites entreprises modernes (jusqu'à 50 salariés) et les chômeurs cherchant un emploi dans l'économie formelle. Or les micro-entreprises comptent entre un et dix salariés, et leurs besoins en matière de formation diffèrent fondamentalement de ceux qui participent à l'économie formelle.

Depuis une dizaine d'années, avec l'aide de la coopération allemande, le gouvernement pose les bases d'un nouveau système de développement des compétences innovant, répondant aux besoins de l'économie informelle.

RÔLE ET DÉFINITION DE L'ÉCONOMIE INFORMELLE

Il est reconnu que le développement des compétences à grande échelle est l'un des principaux facteurs contribuant à la création d'emplois. Il est considéré comme un catalyseur fort pour réduire la pauvreté parmi les personnes sans emploi ou en situation de précarité, stimuler l'économie informelle et accroître le potentiel de création d'emploi et de revenus.

En situation d'expansion économique, alors que l'économie formelle ne parvient pas à absorber la main-d'œuvre excédentaire existante, l'économie informelle se développe pour combler l'écart. L'économie informelle — terme qui tend aujourd'hui à remplacer l'expression « secteur informel » en revendiquant une définition plus large — rend compte de la diversité des conditions de travail d'unités économiques informelles dans dif-

férents secteurs de l'économie et dans des contextes aussi bien ruraux qu'urbains. Elle comprend un large éventail d'actifs travaillant à leur compte, d'entrepreneurs émergents ou futurs, de parents contribuant à l'activité d'un membre du ménage, de personnes en transition entre deux situations.

L'économie informelle est la principale et souvent la seule source de subsistance pour de nombreux groupes de population cumulant de multiples handicaps de différents ordres (sexe, origine ethnique, statut de migrant, etc.).

À l'intérieur de l'économie informelle, il peut être utile de distinguer d'une part les activités économiques et d'autre part les demandeurs d'emploi. Ce qui définit deux grands groupes cibles pour la stratégie de développement des compétences : les entrepreneurs futurs et les entrepreneurs naissants, dont les besoins ne sont pas satisfaits par l'offre de développement des compétences relevant de l'économie formelle.

Source : <http://www2.gtz.de/wbf/doc/WH-Publication-Skills-Development-Research-Series-Book5-14-04-2008.doc>

BREF HISTORIQUE
DE LA POLITIQUE
SUD-AFRICAINE EN MATIÈRE
DE DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES

La réorientation des systèmes de développement des compétences en Afrique du Sud après l'Apartheid est principalement influencée par les idées et positions du Congrès national africain (ANC) et du Congrès des syndicats sud-africains (Cosatu). L'ANC et le Cosatu font la promotion d'une stratégie de développement des ressources humaines reposant sur une forte participation et un niveau élevé de compétences et prévoyant un Cadre national de compétences (CNQ) assorti d'un transfert de crédit afin de favoriser la mobilité des apprenants et travailleurs. Ce principe est repris par le Conseil national de la formation (NTB) à partir de 1993, après la création de huit comités de travail pour aider à la formulation d'une Stratégie nationale de formation.

Avec ce processus, les bases pour le développement de nouveaux systèmes de développement des compétences visant à renforcer l'économie formelle sont posées. Toutefois, bien que l'existence d'une économie informelle en Afrique du Sud ait déjà été signalée statistiquement, le phénomène de l'économie informelle, reconnu à l'échelle internationale, n'est pas présent dans le débat en Afrique du Sud. Le NTB recommande néanmoins, pour le développement du secteur des micro-entreprises, la formation d'un organe de coordination pour faciliter les relations entre le secteur des micro-entreprises et le secteur formel et faciliter l'obtention de capital de démarrage. Fin 1995, les statistiques estiment que l'économie informelle représente environ 1,7 millions de personnes. Parmi celles-ci, 82 % sont des femmes menant de petites activités élémentaires (vente de rue, travail domestique, récupération, etc.), tandis que les hommes occupent des fonctions plus diversifiées, notamment des activités artisanales.

Le Cadre national de compétences a un effet significatif sur le développement et

la mise en œuvre du nouveau système de développement des compétences dans les dix années qui suivent la fin de l'Apartheid. En mars 1997, le ministère du Travail publie un Livre vert sur le développement des compétences (« Skills Development Strategy for Economic and Employment Growth in South Africa »), qui propose une approche conceptuelle pour transformer le système de développement des compétences. Celle-ci s'appuie sur plusieurs mécanismes, dont un système de coordination qui passe par l'Autorité nationale des compétences (NSA) au niveau national et par les Autorités sectorielles d'éducation et de formation (SETA) au niveau intermédiaire.

Au lieu d'inscrire les besoins en formation des groupes cibles de l'économie informelle dans le champ central du développement économique, le Livre vert les associe au champ du développement social et ne détaille pas suffisamment les différences significatives qui distinguent les besoins de ces groupes cibles. Cette faiblesse partielle du Livre vert explique l'absence d'un cadre conceptuel pour le développement des compétences dans l'économie informelle.

Le Livre vert donne lieu à une nouvelle législation dans le cadre de la première, puis de la deuxième Stratégie nationale de développement des compétences (2005-2010). Les premières années de mise en œuvre de la stratégie s'attachent principalement à mettre en place l'architecture institutionnelle prévue par la nouvelle approche : coordination nationale par l'Autorité nationale des compétences (NSA), coordination sectorielle par l'intermédiaire de 25 Autorités sectorielles d'éducation et de formation (SETA), système de formation en situation d'emploi (« learnership »), dispositif de « prélèvement-redistribution » et Fonds national des compétences (NSF).

Les principales critiques formulées à l'encontre du Livre vert et de la nouvelle législation par rapport à l'économie informelle sont de trois ordres :

- La première, concernant l'intégration de l'économie informelle dans le Cadre national de compétences, repose sur l'argument que la formation pour l'emploi dans le secteur informel est, et doit être, fondamentalement différente de la formation pour

l'emploi dans le secteur formel. **La formation non formelle et informelle semble mieux répondre aux besoins des travailleurs du secteur informel.**

- La seconde concernant la coordination sectorielle regrette que les SETA n'intègrent pas deux éléments importants : **un organe de coordination visant à faciliter les relations entre le secteur des micro-entreprises et le secteur formel**, tel qu'il avait été recommandé par le Conseil national de la formation (NTB), et un **Conseil de la formation des entreprises informelles**, proposé dans un livre blanc sur le développement des petites entreprises en Afrique du Sud. En outre, les SETA ne disposent pas d'infrastructures locales et sont donc assez éloignées des réalités de travail et de formation des acteurs de l'économie informelle.
- La troisième a trait aux mécanismes de financement du développement des compétences dans l'économie informelle. **Les méthodologies spécifiques de formation exigent une forme de financement adaptée.**

APPARITION DE
L'« ÉCONOMIE SECONDAIRE »
SUD-AFRICAINE

De nouvelles idées sur le développement des compétences dans l'économie informelle voient le jour lorsque le terme politique d'« économie secondaire »¹ est créé en lien avec un plan gouvernemental de réduction du chômage et de la pauvreté dans le pays. Les termes « économie première » et « économie secondaire » sont utilisés en Afrique du Sud pour désigner respectivement le secteur formel et le secteur informel. La différence entre les deux devient en outre « scientifiquement » visible dans le coefficient de Gini, qui mesure la différence entre les riches et les pauvres. L'Afrique du Sud a un coefficient de Gini de 0,578 (PNUD, 2007) qui le place dans le groupe de pays dont les inégalités sont les plus marquées.

¹ *Second economy* en anglais.

Depuis, le terme « économie secondaire » a gagné une place permanente dans les débats politiques et la planification des initiatives gouvernementales sur la croissance, le développement rural et urbain, l'acquisition des compétences, etc.

Il est à noter que ce terme a un sens plus large que le terme international « économie informelle ». Outre les personnes actives, le terme « économie secondaire » comprend également les demandeurs d'emploi actifs et passifs. Ainsi, assimiler les deux peut poser problème, car les demandeurs d'emploi peuvent être promis à l'économie formelle comme à l'économie informelle.

Les inégalités issues de l'Apartheid se retrouvent dans les différences de niveau de formation des adultes d'un groupe de population à l'autre. Le manque de compétences professionnelles et entrepreneuriales de base et le manque d'expérience empêche les groupes défavorisés de concurrencer les autres demandeurs d'emploi et trouver un emploi dans l'économie formelle. La seule voie vers des emplois durables est l'économie informelle. Là, le nombre d'emplois augmente régulièrement depuis plusieurs années.

Le gouvernement reconnaît le potentiel de création d'emplois de l'économie informelle et offre des programmes d'emploi assortis de ressources supplémentaires pour les programmes de développement des compétences. La législation relative au développement des compétences de 1998-99 crée pour cela un outil de financement baptisé Fonds national des compétences (NSF). Toutefois, sur un plan opérationnel, l'approche manque de concepts applicables, en particulier pour la mise en œuvre dans l'économie informelle.

LES BESOINS DE FORMATION DES ENTREPRENEURS DE L'ÉCONOMIE INFORMELLE

De quels types de compétences l'économie informelle a-t-elle besoin ? La réponse n'est pas simple du fait de l'hétérogénéité des micro-entreprises composant l'économie informelle. La plupart des personnes travaillant dans l'économie informelle

sont en mesure d'expliquer ce qu'elles doivent faire, mais identifient mal ce qu'elles ont besoin de connaître pour accomplir leurs tâches efficacement.

Les besoins de formation émergent des exigences des différentes activités économiques résultant de la situation des futurs ou nouveaux entrepreneurs. Les différentes catégories d'activité procédant de la combinaison du type d'emploi (formel ou informel) et du type d'entreprise (formelle ou informelle) donnent également lieu à des besoins différents. Un facteur clé est la taille des activités ou le nombre d'employés, qui détermine le schéma de répartition du travail et le niveau de spécialisation requis.

Deux enquêtes menées en 2004 par la Banque mondiale dans le cadre d'une évaluation du climat d'investissement en Afrique du Sud montrent clairement les différences en fonction de la taille des entreprises. La première a été conduite auprès de 800 entreprises du secteur formel et la seconde auprès de 240 très petites micro-entreprises.

La première étude met en évidence les obstacles les plus cités par les 800 PME :

- le développement des compétences professionnelles des salariés ;
- l'instabilité macro-économique ;
- la réglementation du travail ;
- la criminalité ;
- les taux d'imposition.

La deuxième révèle des priorités bien différentes s'agissant des micro-entreprises :

- l'accès au financement ;
- le coût des ressources ;
- le transport ;
- l'accès à la propriété foncière et à l'électricité.

Ces résultats mettent en évidence les différences fondamentales entre les activités de l'économie formelle et celles de l'économie informelle. Les entrepreneurs futurs ou naissants ont besoin de compétences entrepreneuriales élémentaires qui couvrent les champs de compétences spécifiques relevant dans les plus grandes entreprises de plusieurs personnes (vendeur, trésorier, opérateur technique, manager, etc.). Autrement dit, les compétences techniques ne suffisent pas.

Les programmes de développement des compétences visant l'économie infor-

melle doivent donc être souples, ciblés, pratiques et adaptés aux caractéristiques et niveaux d'éducation divers des bénéficiaires. L'expérience de terrain montre également que les entrepreneurs informels nouveaux et futurs ne peuvent pas se permettre d'investir du temps dans une formation requérant la présence à des cours. L'OIT souligne l'importance d'identifier des opportunités d'emploi salarié ou d'activité indépendante pour les futurs et nouveaux entrepreneurs, ainsi que leurs besoins de formation et hors formation, avant de mettre en œuvre des programmes de formation aux personnes défavorisées.

Voir le tableau page suivante « Cadre pour l'analyse des besoins de formation de l'économie informelle ».

VERS UNE NOUVELLE MÉTHODOLOGIE DE FORMATION POUR L'ÉCONOMIE INFORMELLE

Après la mise en œuvre de la nouvelle législation, le ministère du Travail, appuyé par la GTZ, a commencé à mettre en application la nouvelle approche. Le projet BEST (*Basic Employment Skills Training*) a été créé pour tester des modèles dans différents secteurs économiques, dans le but de développer des méthodologies spécialement destinées à répondre aux besoins de l'économie informelle.

Les leçons tirées des différents projets BEST ont abouti à l'élaboration de la méthodologie de formation BESD (*Basic Entrepreneurial Skills Development*). Cette approche, qui utilise le coaching et le « mentorat » pour faciliter et renforcer l'apprentissage et le développement des compétences a montré des résultats très prometteurs (voir plus bas).

La méthodologie BESD entre dans le cadre plus large du programme ALMS (*Active Labour Market Strategy*) créé conjointement par le ministère du Travail et la GTZ en 2004, visant à l'élaboration d'un nouveau système de développement des compétences innovant répondant aux besoins de l'économie informelle dans l'ensemble de l'Afrique du Sud.

Cadre pour l'analyse des besoins de formation de l'économie informelle

IMPACT ATTENDU

Principaux obstacles auxquels sont confrontées les entreprises de l'économie informelle.

- Accès au financement
- Coût des ressources
- Transport
- Accès à la propriété foncière
- Accès à l'électricité
- Instabilité macro-économique
- Compétences professionnelles des salariés
- Criminalité
- Taux d'imposition
- Réglementation du travail

MÉTHODE DE FORMATION

Méthode d'apprentissage fondée sur l'action, généralement présentée comme le regroupement de différents types de compétences.

- **Compétences méthodologiques :** capacité à utiliser des méthodes et des stratégies appropriées pour traiter une tâche ou résoudre un problème.
- **Compétences sociales :** aptitude à gérer efficacement d'autres personnes et à communiquer et coopérer avec succès avec elles.
- **Compétences individuelles :** aptitude à être critique et analytique envers soi-même, c'est-à-dire à remettre en question ses propres connaissances et compétences, et à prendre des mesures appropriées.
- **Compétences techniques :** capacité à accomplir avec succès des tâches techniques par l'application de connaissances et compétences techniques.

CONTENU DE LA FORMATION

Développement des compétences entrepreneuriales de base en lien avec les différentes fonctions.

- Identifier des opportunités de marché et veiller à conclure suffisamment de transactions pour assurer la viabilité de l'activité.
- Fixer correctement les prix et gérer la trésorerie afin de constituer des réserves pour les besoins futurs.
- S'assurer que le produit ou service est fourni à un niveau de qualité acceptable et renforcer les capacités en vue de la croissance.
- Gérer les relations avec les employés et les tiers.
- Développer et mettre en œuvre le plan d'affaires et tirer parti des opportunités de mise en réseau.

D'après Heitmann W., The action-oriented learning approach, 2004.

Le programme ALMS

Le programme ALMS se concentre sur le renforcement des capacités d'un certain nombre d'acteurs dans un objectif de mise en réseau et d'auto-organisation :

- institutions gouvernementales concernées ;
- institutions de l'économie privée ;
- prestataires de formation publics ou privés ;
- représentants des groupes cibles aux niveaux national, provincial et local.

Le programme ALMS a un rôle important de coordination. Il fait le lien entre le ministère du Travail et d'autres ministères (par exemple, du Commerce et de l'industrie, de l'Éducation, de l'Agriculture, etc.) ; et entre les bureaux provinciaux du ministère du Travail, les agen-

ces des autres ministères concernés et les SETA (Autorités sectorielles d'éducation et de formation), qui offrent principalement des programmes de développement des compétences techniques aux petites et micro-entreprises.

Au niveau local, par des initiatives de recherche et de développement, le programme ALMS lie les Centres locaux pour l'emploi, les prestataires de formation privés ou publics et les municipalités locales d'une part, et la Chambre de commerce d'autre part. L'approche du programme combine des actions au niveau macro, méso et micro.

L'élément méthodologique le plus important du programme est la création de comités, groupes de travail et initiatives locales de recherche et développement, organisés comme des partenariats multi-acteurs. Cela garantit que les différentes

actions sont toujours menées au bon niveau d'intervention.

L'ALMS fournit un appui méthodologique, technique et financier.

Illustration de la méthode BESD : l'expérience de la province du Free State

La mise en place de l'initiative BESD dans la province du Free State en 2005 vise à répondre à la pénurie de compétences dans les municipalités de Mangaung et Botshabelo, notamment au sein de groupes cibles de l'économie informelle.

Il s'agit d'une approche novatrice du développement des compétences, en particulier destinée aux futurs et nouveaux entrepreneurs, dont l'objectif est d'appuyer les petites et micro-entreprises.

Suite à un atelier regroupant l'ensemble des acteurs gouvernementaux et locaux impliqués, il est décidé de mettre en œuvre un programme de développement des compétences entrepreneuriales de base, une initiative de renforcement des capacités des prestataires de formation, et la création d'un réseau d'appui par les entrepreneurs de l'économie formelle et les institutions publiques. L'Université de Mangaung est désignée comme le prestataire de formation.

L'initiative de renforcement des capacités est lancée avec 15 candidats destinés à devenir des agents de développement d'entreprise (*Entrepreneurial Development Practitioners*) et à être employés par le prestataire de formation, l'Université, pour servir les groupes cibles. Les candidats sont formés par le Central Business Academy (CBA) de Bloemfontein, à la méthodologie de coaching et de mentorat des entrepreneurs, qui prévoit :

- une formation individuelle sur site et apprentissage en situation ;
- une formation et un soutien à la demande ;
- un programme d'apprentissage par le coaching et le mentorat ;
- la mise en réseau avec d'autres organismes privés et publics dans le cadre d'un « club affaires » mensuel ;
- la prestation de formations locales et régionales ;
- l'utilisation des ressources locales.

La caractéristique qui différencie cette méthodologie des autres interventions de développement des compétences est la composante de coaching individuel et de mentorat sur le lieu d'activité de l'entrepreneur.

La formation des agents de développement d'entreprise porte sur des compétences entrepreneuriales élémentaires, telles que l'esprit d'entreprise, la comptabilité, le marketing et le service à la clientèle, la gestion financière et l'élaboration d'un plan d'affaires simple. Ce contenu est complété par un module spécifique au coaching. Un des aspects fondamentaux est la capacité des agents à être réactifs aux besoins spécifiques de chaque entrepreneur.

Dans le cadre d'une évaluation, les agents ont attribué une note très élevée à la pertinence et l'efficacité du processus de renforcement des capacités. Globalement, il semble que la méthode du coaching soit largement reconnue comme appropriée pour atteindre les nouveaux et futurs entrepreneurs. Des discussions avec les agents montrent toutefois que le coaching à lui seul ne permet pas d'atteindre les meilleurs résultats.

La combinaison du coaching individuel et des réunions mensuelles de mentorat l'attestent. Les réunions formelles de réseautage et de mentorat dans le cadre du « club affaires », rassemblant tous les nouveaux entrepreneurs et diverses autres parties prenantes, représentent une valeur ajoutée. Les entrepreneurs prennent conscience que d'autres rencontrent les mêmes difficultés qu'eux et commencent à utiliser ces séances pour établir des liens les uns avec les autres.

Dix agents de développement d'entreprise sont finalement sélectionnés et chargés de fournir des services de renforcement des compétences sur site à environ 100 nouveaux entrepreneurs — soit une moyenne de 10 entrepreneurs par agent. Tous les agents sont encadrés par un chef de projet de l'Université de Mangaung.

Après 15 mois de formation, une **évaluation à mi-étape est réalisée pour évaluer l'impact du programme** au niveau des micro-entreprises. Les changements survenus au niveau des entreprises sont mesurés par le biais de variables parmi lesquelles : augmentation de la clientèle, augmentation du bénéfice/chiffre d'affaires, accroissement de la gamme de produits ou services, achat de nouveaux équipements, agrandissement des locaux, créations d'emplois.

Sur les 98 entrepreneurs initiaux, 60 ont constaté des changements positifs dans leur micro-entreprise, entre 15 et 20 n'ont signalé aucun changement et 22 ont abandonné en cours de processus. Le résultat de 60 % d'entrepreneurs ayant noté un impact positif sur leur activité est très significatif. Les variables ayant reçu les meilleurs scores sont l'augmentation du bénéfice/chiffre d'affaires (58,2 %), l'enregistrement auprès des autorités fiscales (55,1 %) et l'augmentation de la clientèle (53,1 %).

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le ministère du Travail sud-africain a incontestablement fait des progrès depuis 1994 en matière de développement des compétences des groupes cibles de l'économie informelle. Un cadre conceptuel prometteur émerge, qui préfigure un système parallèle de développement des compétences visant les besoins en formation des acteurs de l'économie informelle. Toutefois, si l'on considère le nombre de personnes formées à devenir de nouveaux entrepreneurs, les progrès à ce jour sont moins impressionnants.

En s'appuyant sur l'impact positif démontré par l'initiative BESD de Mangaung et Botshabelo, le ministère du Travail devrait être en mesure de mettre en place un système spécifique de développement des compétences pour l'économie informelle. Celui-ci articulerait différents éléments tels que : la politique et stratégie de développement, la coordination nationale, le financement, les liens avec les secteurs industriels, le renforcement des capacités des prestataires de formation, le suivi et l'évaluation de l'impact des interventions de formation, afin de mettre en place un système complet, fonctionnel et interconnecté, au service des populations de l'économie informelle. Les principales conclusions et recommandations peuvent être résumées comme suit :

- Il est indispensable que la prochaine Stratégie nationale de développement des compétences (NSDS) 2010-2015 repose sur une déclaration d'objectifs clairement formulée. L'objectif général pourrait être « améliorer les perspectives d'(auto-)emploi durable des nouveaux et futurs entrepreneurs des micro-entreprises de l'économie informelle ».
- Il doit y avoir un débat sur le rôle et la responsabilité des Autorités sectorielles d'éducation et de formation (SETA) et du Cadre national des compétences (NSF) dans le développement des compétences de l'économie informelle.
- Des études complémentaires sont nécessaires pour comprendre en détail

ce qui caractérise l'économie informelle, ses tendances, ses priorités, ses contraintes en termes de compétences.

- Un appui doit être fourni aux Centres locaux pour l'emploi en matière d'analyse du marché du travail, et en particulier des besoins du marché de l'économie informelle.
- Il est nécessaire et urgent de mener des études d'impact des interventions existantes dans le domaine de l'économie informelle.
- Il doit y avoir un débat sur la pertinence respective des approches « top-down » et des approches « bottom-up » du développement des compétences dans l'économie informelle. D'une manière générale, la Stratégie

nationale de développement des compétences (NSDS) passe pour avoir une approche trop imposée « par le haut ».

- Il est important de rappeler que le développement des compétences en soi ne crée pas d'emplois. D'autres procédés et interventions créent les possibilités d'emploi et le développement des compétences doit soutenir celles-ci.
- L'économie informelle a besoin de produits et de services de développement des compétences spécifiques accessibles rapidement et facilement. Un travail important doit être accompli pour garantir la disponibilité de ces produits. ■

Lectures complémentaires

- > Richard Walther, « Vers un dispositif institué de formation en secteur informel sud-africain », in *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*, AFD, 2007, p. 105-107.
http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/myjahiasite/users/administrateur/public/publications/notesetdocuments/N33_vf.pdf
- > Richard Walther et al., « La formation professionnelle en secteur informel. Rapport sur l'enquête terrain en Afrique du Sud », Document de travail n° 30, AFD, octobre 2006.
http://www.itg.fr/IMG/pdf/fp_en_secteur_informel.pdf
- > Richard Walther, André Gauron, « Le financement de la formation professionnelle en Afrique. Étude de cas sur cinq fonds de la formation », MAE, février 2006.
http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/310_IntFormation_Afrique.pdf

Faciliter l'accès des entreprises à l'information : la télévision au service des PME en Indonésie

The Chili Show:
SME stories spicing
up Indonesian TV.
A case study on
facilitating SME
access to
information,
Swisscontact
Indonesia,
juillet 2008, 20 p.

Partant du constat que l'accès à l'information est un problème essentiel pour les petites et moyennes entreprises en Indonésie comme dans de nombreux pays en développement, Swisscontact a lancé en 2004 le projet ACCESS qui cherche à améliorer l'environnement d'information des petites entreprises via les médias. Dans le contexte indonésien où le secteur des médias est très dynamique mais peu conscient des opportunités offertes par le segment particulier des PME, Swisscontact a cherché à approcher les grandes chaînes de télévision pour les convaincre de produire une émission dédiée aux petites et moyennes entreprises.

LE PROJET ACCESS DE SWISSCONTACT EN FAVEUR DES PME

Le projet ACCESS a été lancé par Swisscontact en Indonésie en 2004, avec l'appui de l'Agence suisse pour le développement et la coopération (DDC). Il met en œuvre des approches nouvelles et expérimentales du développement de l'entreprise.

Son objectif général consiste à améliorer l'accès des PME à quatre facettes de leur « écosystème » : environnement des affaires, marchés, intermédiaires financiers et information. L'étude de cas se concentre principalement sur cette quatrième composante du projet qu'est l'accès à l'information.

Pour concevoir ce projet, Swisscontact souhaitait adopter une approche de facilitation et se fonder sur les expériences existantes de projets d'accès à l'information via les médias en Afrique, notamment sur le projet FIT-SEMA du

BIT. À la demande de Swisscontact, un consultant de ce projet a réalisé une évaluation pour évaluer le potentiel d'un tel projet en Indonésie.

UN SECTEUR DES MÉDIAS TRÈS DYNAMIQUE EN INDONÉSIE

Avec 60 stations de télévision, 1 800 stations de radio et 1 000 journaux, les médias indonésiens forment un secteur dynamique. Le marché de la publicité, développé, représente 4,1 milliards de dollars en 2007, dont 64 % pour la télévision et 28 % pour les journaux. Au niveau national, la télévision et la presse écrite dominent, tandis que la radio n'est pas considérée comme une source d'information sérieuse.

En Indonésie, le marché des médias compte de nombreux acteurs directs et indirects, maintenant le secteur actif et compétitif : gouvernement pour la ré-

gulation, formateurs et consultants, sociétés de production, agences de publicité, instituts de recherche et divers segments d'audience.

Suite à la libéralisation des médias en 2003, l'Indonésie a connu un rapide changement de sa production et de ses tendances de consommation. Les programmes d'information ont connu la plus forte croissance de temps d'antenne (de 9 % en 2003 à 22 % en 2007) suivis des programmes d'actualités et d'éducation (8 % en 2003 à 16 % en 2007). Cette évolution reflète l'intérêt croissant de la population indonésienne pour les émissions liées à l'actualité, à l'information et à l'éducation.

À travers son étude, Swisscontact s'est rendue compte que ce secteur compétitif était très peu conscient des opportunités offertes par le marché des PME, et ignorait comment s'adresser à ce segment et à cette audience ayant des besoins en information bien particuliers. Convaincre les grands acteurs des médias n'a cependant pas été facile.

LE MANQUE D'ACCÈS À L'INFORMATION : UN PROBLÈME CENTRAL DES PME

Différentes enquêtes et études conduites en Indonésie ont montré que l'accès à l'information est un problème essentiel pour les petites et moyennes entreprises.

Pour mieux cerner les problèmes liés au manque d'information des PME, Swisscontact a mené une enquête auprès de 300 personnes aux revenus moyens à faibles du Nord et de l'Est de Jakarta en 2006. L'enquête a révélé un certain nombre de conclusions intéressantes.

Par exemple, 57 % des personnes interrogées ont indiqué qu'elles manquaient d'information sur la manière d'élaborer un bon plan d'affaires. Cinquante six pour cent ont déclaré manquer d'informations sur la façon de démarrer une entreprise, et 45 % n'avaient aucune idée quant au moyen d'obtenir un crédit pour lancer leur entreprise.

L'étude montrait par ailleurs que les PME n'étaient souvent pas conscientes des avantages de l'accès à l'information ou avaient des difficultés à y accéder. Par exemple, à Flores, l'une des provinces les plus pauvres de l'Indonésie, les petits producteurs de vanille et de noix de cajou ne connaissaient pas les engrais susceptibles d'améliorer leurs rendements.

Ce décalage entre ce que savent les petits entrepreneurs et ce qu'ils devraient savoir dans le contexte actuel de forte évolution des technologies de l'information persiste pour deux raisons. Tout d'abord, malgré l'existence de moyens pour accroître la productivité agricole, les compétences agricoles demeurent largement traditionnelles et les nouvelles méthodes suscitent souvent la méfiance. Deuxièmement, la circulation de l'information par le bouche à oreille implique des risques de préjugés et de désinformation qui n'aident pas les agriculteurs.

En outre, le fait d'opérer dans le secteur informel, ce qui est le cas de beaucoup d'entre eux, renforce la probabilité de passer à côté des opportunités de croissance.

LA STRATÉGIE DE SWISSCONTACT : TRAVAILLER AVEC UNE GRANDE CHAÎNE DE TÉLÉVISION

Face à ces constats, Swisscontact a mis au point une stratégie visant à travailler avec les médias afin de les aider à renforcer leurs compétences pour :

- prendre en compte les besoins d'information des PME en tant que public ;
- vendre les petites entreprises comme un marché potentiel aux annonceurs et publicitaires ;
- identifier les questions intéressantes à porter au niveau du dialogue politique.

Cette stratégie a débouché sur le souhait de travailler avec une grande chaîne nationale de télévision, SCTV, pour développer une émission dédiée aux PME.

L'INTERVENTION : UN LONG CHEMIN JUSQU'À LA DIFFUSION

La première approche de Swisscontact a consisté à promouvoir la production d'une émission centrée sur les PME auprès des chaînes de TV. Plusieurs tentatives de discussions se sont cependant soldées par des échecs en raison de la mauvaise connaissance de Swisscontact du mode de fonctionnement du département de la production, notamment du modèle économique.

Les maisons de production fournissent habituellement aux chaînes de télévision un prototype de programme avec des annonceurs et sponsors préalablement identifiés. Dans ce contexte, Swisscontact est apparu aux chaînes comme une maison de production sans programme ni sponsors.

Cette première tentative a permis à Swisscontact de comprendre qu'elle avait une connaissance insuffisante des ressorts, motivations et modèles économiques des chaînes de télévision.

Dans un deuxième temps, l'approche de Swisscontact a consisté à renforcer d'abord sa crédibilité et sa cote de confiance auprès des médias.

En 2003, une grande maison d'édition, également acteur influent des médias, PT. Tempo Inti Media, cherche un partenaire pour promouvoir le lancement d'un Prix des PME. Ayant entendu parler du travail de Swisscontact auprès des PME, il contacte l'agence suisse pour qu'elle devienne membre du jury et conseiller. Cette collaboration fructueuse, répétée au fil des ans, renforce la crédibilité de Swisscontact en tant qu'expert sur les questions liées aux PME.

L'agence dispose à ce moment-là d'un nouveau point d'entrée pour approcher les responsables des médias indonésiens décisionnaires sur le contenu des programmes. Elle contacte ainsi le département actualités de la SCTV en mettant en avant son expertise. Cette dernière est justement à la recherche de programmes innovants et voit dans les PME un public encore non touché jusque-là.

Après six mois de discussion, un nouveau programme de la SCTV voit le jour : Cabe Rawit, du nom d'une variété de piment. D'une durée de 5 à 7 minutes, il est diffusé tous les lundis dans le cadre d'un programme populaire d'actualités et consiste à présenter une PME en mettant en évidence ce qui fait sa particularité et la façon dont elle parvient à surmonter ses difficultés. En 2007, 43 PME sont ainsi présentées dans l'émission télévisée.

Swisscontact mobilise son expertise pour fournir une assistance technique afin de trouver les PME à présenter, renforcer les capacités du personnel des chaînes de télévision et réaliser une évaluation du programme. La SCTV paye la production et le temps d'antenne. L'agence conduit également des études d'impact pour déterminer les effets de l'émission sur les entreprises.

DE NOMBREUX IMPACTS POSITIFS, MAIS PAS TOUS SIMPLES À MESURER

SCTV fait partie des chaînes de télévision les plus regardées en Indonésie. Pour la chaîne, les résultats de ce programme novateur sont considérés comme bons. La part d'audience de Cabe Rawit de 12,6 %, au-dessus de la norme de 10 %, est considérée comme très bonne.

En 2007, Swisscontact mène deux discussions thématiques de groupe avec les téléspectateurs et constate que ceux-ci perçoivent l'émission comme stimulante, montrant que l'on peut faire beaucoup avec des matériaux et des processus simples.

Le succès de Cabe Rawit amène apparemment d'autres acteurs à prendre conscience de l'intérêt des PME : en les voyant à la fois comme un groupe cible pour lequel une programmation novatrice peut être développée, et comme un public intéressant pour les annonceurs. À partir de février 2007, plusieurs chaînes concurrentes commencent à diffuser leurs propres programmes dédiés aux PME.

Outre les chaînes de télévision, l'évolution des mentalités gagne d'autres acteurs. Les journalistes voient l'intérêt de couvrir des sujets en lien avec les PME, les publicitaires constatent que les programmes sur les PME attirent une audience intéressante beaucoup les marques qui cherchent à toucher un public plus large. Au second trimestre 2008, les banques et d'autres entreprises commencent à montrer de l'intérêt pour sponsoriser l'émission Cabe Rawit.

La popularité du programme fait évoluer le comportement de nombreux autres acteurs, chercheurs, gouvernement, maison de production, éditeurs, etc., vis-à-vis des petites et moyennes entreprises.

Pour ce qui concerne les PME elles-mêmes, les impacts attribuables au programme sont également positifs. Après avoir attiré l'attention des médias, les entrepreneurs ayant fait l'objet d'une émission se déclarent plus sûrs d'eux. Ils ont également une meilleure connaissance des produits et services offerts par d'autres PME, ce qui se traduit par une augmentation des transactions entre entreprises. Les PME filmées sont également contactées par différents types d'acteurs et se voient proposer des crédits, des équipements issus de nouvelles technologies, des lieux d'exposition, des formations, etc.

L'établissement de contacts, la constitution de réseaux et le meilleur accès à l'information ont pour effets mesurables une augmentation des revenus (+ 18 % en moyenne), de la clientèle (23 %) et de la création d'emploi (21 %).

Des questions demeurent cependant. D'abord les sponsors n'ont pas suivi autant que prévu. Ensuite, au niveau des PME, s'il existe des données sur les effets pour les entreprises filmées, il est encore très difficile de connaître les effets de l'émission sur les téléspectateurs. Comment a-t-elle influencé leur perception et leur attitude vis-à-vis de l'entrepreneuriat et des services d'information dédiés aux entreprises ? Démontrer les effets sur le niveau de pauvreté des populations dans la zone du projet est encore plus difficile en l'absence de données et de méthodologie d'impact.

LE BON RAPPORT COÛT-BÉNÉFICE DE L'INTERVENTION

En 2006, le coût opérationnel total de la composante médias du projet ACCESS, qui comprend d'autres activités que Cabe Rawit, est de 68 000 USD (coût du personnel national et international compris). À ce montant s'ajoutent 32 000 USD correspondant au coût des activités. Pour l'année 2008, le coût opérationnel prévu est de 40 000 USD et le coût des activités de 20 000 USD. Swisscontact emploie deux personnes à temps plein pour ce programme particulier.

En termes de coûts directs — coûts de production, temps d'antenne et coût d'achat des données d'enquête — Swisscontact a contribué au programme Cabe Rawit à hauteur de 23 000 USD. Les partenaires ont apporté 133 000 USD, ce qui correspond à un levier de 5,7, soit un bon rapport.

LES ENSEIGNEMENTS DU PROJET

L'intervention peut être considérée comme une réussite à plusieurs titres :

- elle a répondu à un véritable besoin en information exprimé par les PME, en mettant en évidence grâce à l'émission quelles sont les activités qui fonctionnent et pourquoi ;
- elle a consolidé la réputation de Swisscontact en tant que facilitateur dans le domaine de l'innovation au service des PME ;
- Swisscontact a été capable de faire participer au financement des partenaires du secteur privé ainsi que d'autres bailleurs, maintenant ainsi ses propres coûts directs à un niveau proportionnellement modeste ;
- le succès du programme va certainement permettre à Swisscontact de lancer d'autres programmes en faveur des PME avec la participation d'acteurs du secteur privé ;

- la participation des autres acteurs a permis à Swisscontact de garantir l'appropriation de l'initiative par d'autres.

Le premier enseignement du projet, Swisscontact le tire de l'échec de l'approche initiale. L'agence avait pensé qu'une bonne idée, corroborée par des études, allait tout simplement se vendre d'elle-même sur le marché, du moment qu'un peu d'argent était mis à son service. Cette hypothèse était renforcée par la nature concurrentielle du secteur des médias en Indonésie. Ce dont Swisscontact n'avait pas conscience, c'est que **le premier test d'un acteur du secteur privé vis-à-vis d'un partenaire potentiel consiste à s'assurer de la crédibilité de ce dernier.**

La seconde approche a permis à Swisscontact de sortir de son rôle de prestataire de service pour **se concentrer davantage sur la mise en relation et l'implication des différents partenaires, permettant la pérennité de l'initiative.**

Une fois que le marché perçoit les possibilités jusque-là ignorées, il les intègre et facilite ainsi le retrait du facilitateur. Identifier les opportunités non exploitées, investir une part de ses propres ressources pour faire venir d'autres acteurs, convaincre ces acteurs que l'idée répond

à un véritable besoin du marché et les aider à voir sa valeur économique — toutes ces actions sont la marque d'une stratégie durable d'intervention en faveur du développement des PME.

Si l'on devait identifier des facteurs de réussite spécifiques, on citerait la **réputation du facilitateur** (pour attirer des partenaires et les mettre en confiance, il faut jouir soi-même d'une bonne crédibilité), le **partenariat avec les médias** (Swisscontact a respecté les forces de ses partenaires et s'est concentrée sur son propre point fort, à savoir mettre en relation les acteurs du marché pour parvenir à un service commercial durable), et la **mesure de l'impact** (l'un des aspects les plus difficiles dans les projets de coopération, pas encore totalement satisfaisant dans ce projet).

Le suivi des effets pose problème. La question demeure de savoir comment les PME exploitent les informations diffusées dans le cadre de l'émission et dans quelle mesure leurs décisions sont influencées par cette information. **Tout projet futur de collaboration avec les médias dans le but de développer le marché de l'information aux PME devra considérer très sérieusement cet aspect avant de concevoir les interventions.**

LA POURSUITE DU PROJET

À l'heure où est écrit ce rapport, le projet a encore une durée de vie d'un an et demi. Exploiter l'expérience internationale en matière d'étude d'impact dans le secteur des médias devrait aider Swisscontact à améliorer son modèle et sa mesure de l'impact. L'agence va également réviser l'accord passé avec SCTV pour centrer davantage son rôle sur la mise en relation de la chaîne de télévision avec les autres prestataires de services.

Swisscontact prévoit aussi d'élargir son engagement auprès des journalistes et de leurs associations pour contribuer à définir leur rôle dans le développement du marché des services d'information dédiés aux PME. Il souhaite aussi travailler avec d'autres prestataires de services (sociétés de production, établissements de formation, etc.).

Le projet va approfondir sa compréhension des structures d'incitation (quels types d'incitation, pour qui, comment) pour garantir la pérennité à long terme, et examiner de plus près comment fonctionne l'offre de services dans le secteur des médias. ■

Intégrer la dimension du financement dans l'analyse de filière :

le cas de la filière mangue au Chiapas

Bourns N., Fertziger I.,
Incorporating finance into value chain analysis - Case study: Ataulfo Mango value chain in Chiapas, Mexico,
 microREPORT #110,
 USAID, 2008, 22p.

Les contraintes de financement ne figurent pas toujours au rang des principales difficultés des entreprises d'une filière. Les analyses de filières n'accordent néanmoins pas toujours l'attention qu'il convient à la dimension de financement : elles traitent parfois les aspects financiers dans un second temps, ou comme un élément se rapportant à un seul niveau de la filière, au lieu de les considérer comme partie intégrante de la filière dans son ensemble et de reconnaître qu'ils influencent sa dynamique. L'étude de cas de la mangue Ataulfo du Chiapas décrit une approche consistant à intégrer dans le cadre général d'une analyse de filière l'étude de ses aspects financiers.

Cette étude s'inscrit dans les activités associées au projet AFIRMA (*Access to Rural Finance for the Microenterprise*) de l'USAID (voir encadré plus loin). Le projet a sélectionné la filière de la mangue Ataulfo sur la base d'une rapide étude des activités agricoles du Mexique, en retenant les critères suivants : la compétitivité actuelle et potentielle de la filière, son organisation, sa pertinence d'un point de vue social (nombre et profil socioéconomique des acteurs) et sa pertinence du point de vue de la biodiversité.

L'étude a été menée par une équipe multidisciplinaire comprenant un expert en traitement et commercialisation des fruits connaissant le secteur de la mangue au Mexique et des membres de l'équipe du projet AFIRMA, spécialistes des services financiers, pour permettre une diversité des points de vue.

L'équipe a décidé de faire coïncider l'enquête de terrain avec la saison de récolte des mangues, de façon à bénéficier d'une meilleure compréhension des dynamiques de la filière. Outre les entretiens réalisés pendant la récolte, l'équipe est retournée sur le terrain à la fin de la période de récolte (mai 2008) pour présen-

ter et valider les résultats au cours d'un atelier participatif organisé à Tapachula. Les enquêtes de terrain ont été précédées par une étude des données disponibles visant à réunir des informations sur la filière et sa dynamique de financement. L'équipe a cherché à réunir les informations disponibles sur :

- **les tendances historiques** du secteur de la mangue en général et de la variété Ataulfo en particulier (qualité, demande, offre, commerce, concurrence, saisonnalité, géographie, biologie) ;
- **les données de production** (volume de production, surfaces, rendements, coûts, traitements, irrigation, etc.) ;
- **les coûts de transformation** (transport depuis le lieu de production, emballage, traitement, stockage, transport jusqu'au lieu de vente) ;
- **les coûts de distribution/vente** (certification/inspections, pertes, type et nombre d'intermédiaires, modalités de paiement, etc.) ;
- **les coûts d'exportation** (mise en conformité, transport, frais d'intermédiation) ;
- **la répartition des rentes et allocations** au sein de la filière ;

Source : http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=26574_201&ID2=DO_TOPIC

► **les relations et coûts de financement**

(besoins de financement exprimés, rôle des financements intra-filière, coûts nominaux et réels, transparence des prix, institutions financières fournissant des services, montants, conditions et coûts) ;

► **le rendement de l'activité** à chaque niveau de la chaîne.

L'équipe s'est également intéressée à la circulation de l'information et à la dynamique des relations commerciales entre acteurs, lesquelles ont des implications importantes pour le financement.

Les aspects financiers ont été considérés tout au long de l'analyse comme un élément transversal.

Le tableau ci-dessous synthétise les informations que l'équipe a cherché à obtenir par le biais des entretiens et de l'étude des données secondaires.

Informations recherchées au cours de l'étude

PERSONNE INTERROGÉE

INFORMATIONS CENTRALES

INFORMATIONS LIÉES AU FINANCEMENT

Acheteurs (fruits frais)

Dynamiques entre producteurs, intermédiaires et marchés finaux, notamment : perspective globale et tendances du marché, conditions et volumes requis, prix, conditions de paiement. Personnes à interroger :

- intermédiaires et marchés locaux ;
- grossistes ;
- détaillants/supermarchés ;
- exportateurs ;
- importateurs sur les marchés finaux.

Conditions de paiement (échéances et conditions de paiement des producteurs et des intermédiaires) :

- offre de facilités de financement ;
- facilitation d'affacturage ou de crédit bancaire ;
- importance perçue du crédit.

Transformateurs agro-industriels

Présence locale, besoins en volume et qualité, termes et conditions ; étude particulière de :

- opérations de séchage ;
- projet de réalisation de jus concentré.

- Besoins en capitaux d'investissement.
- Offre et conditions de prêts/avances aux producteurs ou avances en intrants et mise en conformité des producteurs.

Entreprises de conditionnement

Compréhension des relations avec les producteurs, volumes commercialisés, prix, types d'opération de conditionnement pour :

- le marché national ;
- les marchés d'exportation, dont normes phytosanitaires et de traçabilité.

- Accès au crédit commercial pour prêt aux producteurs.
- Accès aux capitaux d'investissement auprès des importateurs.
- Accès aux institutions financières bancaires et non bancaires.
- Offre et conditions de prêts/avances aux producteurs ou avances en intrants et mise en conformité des producteurs.
- Informations sur les performances des producteurs, potentiellement utiles pour les institutions financières.

Associations de producteurs

Données historiques disponibles sur le secteur, volumes de production, prix, conformité phytosanitaire. Accès aux producteurs et autres acteurs de la filière.

Comprendre les options existantes dans la zone en matière de services financiers.

.../...

Informations recherchées au cours de l'étude (suite)

PERSONNE
INTERROGÉE

INFORMATIONS CENTRALES

INFORMATIONS
LIÉES AU FINANCEMENT**Producteurs**

Pour les producteurs petits, moyens et grands, comprendre les coûts de production, rendements, éléments clés et dynamique avec les autres acteurs pour :

- production irriguée classique ;
- production pluviale classique ;
- production biologique irriguée ;
- production biologique pluviale

Comprendre les besoins élémentaires en services financiers (fonds de roulement et investissement), notamment :

- comment les producteurs veulent utiliser/pourraient utiliser les services financiers ;
- leur propension à investir dans la mise à niveau de leur entreprise ;
- l'accès aux services financiers des institutions financières bancaires et non bancaires, présence locale ;
- accès aux financements commerciaux et conditions ;
- conditions des avances de fruits (facilité de financement offerte à l'acheteur).

Fournisseurs d'intrants

Comprendre la disponibilité des intrants et les améliorations de rendement approximatives en fonction de : l'utilisation des intrants, l'irrigation, la conversion à la culture biologique et la certification.

Comprendre la disponibilité, l'éligibilité, les conditions associées à la fourniture de crédits commerciaux ou d'avances.

Prestataires de services financiers formels

Présence locale d'institutions financières prêtant ou intéressées à prêter au secteur mangue, du point de vue des acteurs de la filière.

Présence locale et expérience dans le secteur : volume de crédit, nombre d'emprunteurs, conditions, remboursement, perspectives.

Autorités locales et nationales

Obtenir des données et comprendre la disponibilité des subventions (par ex. irrigation, conversion à la culture biologique) de :

- ministère de l'Agriculture (SAGARPA) ;
- Agence agricole de l'État du Chiapas ;
- APHIS - PPQ (certificateur USDA) ;
- associations, conseil phytosanitaire ;
- programmes de crédit et de garantie du gouvernement (FIRA, FIRCO, Financiera Rural).

- Conditions d'accès aux lignes de crédit publiques pour les institutions.
- Conception des subventions financières.
- Volume de portefeuille et nombre d'emprunteurs parmi les producteurs de mangues.

Recherche / Universités / Services de vulgarisation

Données sur la production, tendances, rendements, techniques, difficultés, potentiel de la variété :

- Institut national de recherche agricole (NIFAP) ;
- universités (UNACH).

- Études existantes sur le financement de la filière mangue.

**ANALYSE PROPRE
À LA DIMENSION
DE FINANCEMENT**

L'analyse spécifique menée par l'équipe sur les aspects de financement a porté sur quatre principaux axes :

- les caractéristiques des financements inter-entreprises existants entre ac-

teurs de la filière (appelés financements ou crédits « commerciaux ») ;

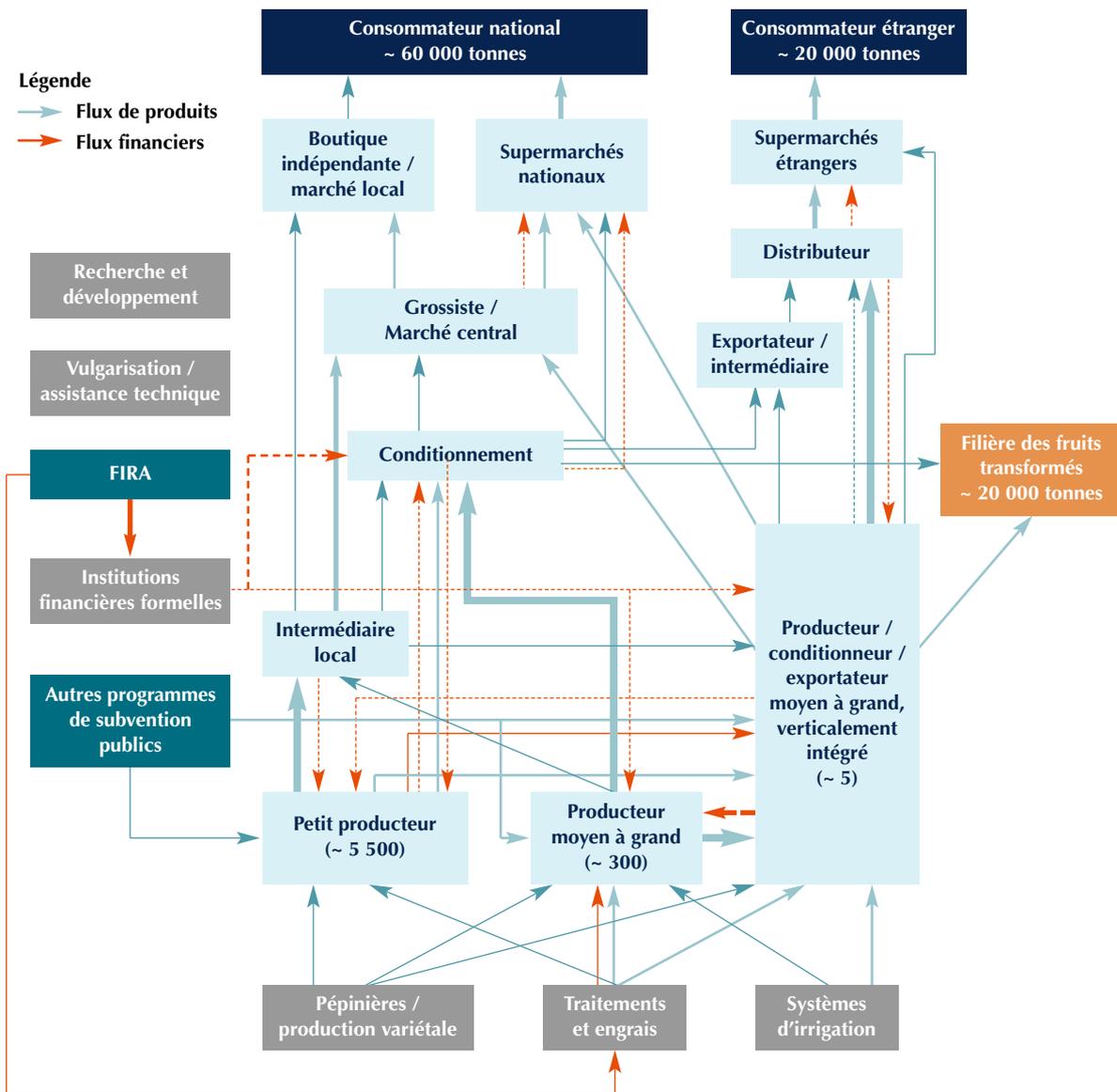
- l'accès aux financements de tiers (institutions bancaires et non bancaires) ;
- les flux d'information sur les transactions commerciales et leur utilisation potentielle pour la conception de services financiers ;
- le potentiel d'expansion des services financiers de tiers aux acteurs de la filière.

Le schéma ci-dessous « Flux financiers formels et informels de la filière de la mangue Ataulfo au Chiapas » montre les flux financiers (en rouge), superposés aux flux de produits au sein de la filière.

Les flux financiers recouvrent à la fois les services financiers formels et les financements commerciaux internes.

L'épaisseur du trait des flèches traduit l'importance des flux, suivant les observations faites sur le terrain.

Flux financiers formels et informels de la filière de la mangue Ataulfo au Chiapas



LES PRATIQUES EXISTANTES DE CRÉDIT COMMERCIAL

Pour comprendre le rôle présent et potentiel du financement dans une filière donnée, il est utile de comprendre les dynamiques du **crédit commercial** (parfois qualifié de financement direct), **autrement dit les flux financiers ou avances (de liquidités et de produits ou services) formels et informels accordés entre acteurs de la filière**. À première vue, le crédit commercial semble n'avoir aucun coût nominal pour le bénéficiaire et il est souvent présenté ainsi ; mais l'analyse des flux révèle souvent des coûts à la fois explicites et implicites.

Collecter des informations sur le crédit commercial permettant d'en estimer le coût n'est pas aussi simple qu'il y paraît. D'abord ces flux financiers prennent souvent la forme d'avances en produits ou

intrants, et les coûts sont souvent moins que transparents ou difficiles à appréhender, particulièrement lorsque les flux circulent dans les deux sens (du client au fournisseur et vice-versa), à différents moments de la saison, comme on l'observe dans la filière de la mangue Ataulfo.

En outre, ces flux peuvent également être compris dans des offres de services intégrées, associés à de l'assistance, du conseil, etc., assez fréquentes quoique peu organisées et difficilement quantifiables.

Dans la filière de la mangue Ataulfo, différents types de financements commerciaux interviennent entre les importateurs et les entreprises de conditionnement, particulièrement pendant les quelques mois précédant la récolte.

Ils peuvent prendre différentes formes :

- **prêts assortis de contrats formels précisant les conditions** — l'équipe a observé que certains prêts portaient un taux d'intérêt nul mais donnaient

lieu à une commission implicite sous la forme de conditions de commercialisation moins favorables ; d'autres étaient assortis d'un taux d'intérêt explicite ;

- **prêts en engrais ou autres intrants** — l'entreprise de conditionnement achète les intrants (à un prix intéressant grâce au volume) et les avance aux producteurs ; dans certains cas l'économie profite aux producteurs, dans d'autres la différence est empêchée par l'entreprise d'emballage ;
- **prêts à long terme finançant des investissements** — moins fréquents, l'équipe a observé deux cas d'importateurs ayant octroyé ce type de crédit, palliant des lacunes bancaires.

Le crédit commercial joue un rôle important, ne serait-ce que par le simple fait d'offrir une option lorsque les services d'institutions financières font défaut. Mais il comporte aussi des inconvénients.

Principaux avantages et inconvénients du crédit commercial entre entreprises de conditionnement et producteurs

AVANTAGES

Entreprise de conditionnement

- Aide à garantir le volume requis pour assurer la rentabilité de l'activité et satisfaire la demande des acheteurs.
- Réduit le risque de non-remboursement (de la part des producteurs) car le remboursement est déduit du montant d'achat des fruits.

Producteur

- Parfois seule possibilité de crédit.
- Le calendrier de remboursement est bien adapté au cycle agricole.
- Le taux d'intérêt nominal (quand il y en a un) est souvent inférieur à celui de prêteurs tiers.

INCONVÉNIENTS

- Le crédit n'est pas toujours le meilleur usage à faire d'un capital assez rare, en particulier dans un secteur en croissance.
- Le crédit est généralement étranger au cœur de métier d'une telle entreprise.

- Généralement limité à du crédit en fonds de roulement à court terme.
- Peut limiter les options de commercialisation.
- Un seul acteur (entreprise de conditionnement) détient normalement l'accès exclusif à l'historique de crédit du producteur.
- Le coût total (commissions, coûts de transaction et impact sur le prix de vente) est peu clair, difficile à calculer, et peut s'avérer supérieur au taux d'un crédit externe.

Si le flux de crédit commercial s'oriente généralement plutôt dans le sens descendant (des acheteurs vers les producteurs), il peut aussi suivre un mouvement ascendant. C'est notamment le cas pendant la récolte et immédiatement après, des producteurs vers les entreprises de conditionnement et de ces dernières vers les importateurs et supermarchés, très puissants au Mexique, qui sont en position de passer des commandes à des conditions draconiennes prévoyant un paiement à 30-60 jours.

On observe dans la filière de la mangue Ataulfo que les besoins en trésorerie de court terme déterminent souvent le choix du canal de commercialisation des fruits. Une entreprise de conditionnement explique qu'elle ne peut pas vendre aux supermarchés nationaux parce que les producteurs avec lesquels elle traite sont habitués à une échéance de paiement de 1 ou 2 semaine(s), tandis que le supermarché impose un délai de règlement de 45 à 60 jours.

L'affacturage pourrait être une solution mais les entreprises de conditionnement affirment que les marges auprès des supermarchés sont si faibles qu'elles rendent le coût de l'affacturage prohibitif.

LES FLUX D'INFORMATION

Pour comprendre le potentiel d'expansion des services financiers, il est nécessaire de savoir comment se fait la circulation d'informations dans la filière. Par exemple, les entreprises de conditionnement disposent souvent de données sur les producteurs collectées dans le cadre de leurs transactions ou pour des besoins liés aux normes de traçabilité. Ces informations peuvent constituer une base utile pour des institutions financières formelles cherchant à servir des associations de producteurs.

Par ailleurs, il est important de comprendre les motivations des acteurs de la filière accordant des crédits commerciaux. En ce qui concerne les entreprises de conditionnement, il semble que ce service joue un rôle important pour assurer un volume minimum de production.

L'injection de capitaux externes dans la filière est susceptible de modifier les dy-

namiques internes de celle-ci ; il faut donc chercher à en déterminer à la fois les implications et l'acceptation par les acteurs.

ACCÈS AUX SERVICES FINANCIERS FORMELS

Si l'offre de crédit commercial a des avantages, elle a aussi d'importantes limites. Une filière en croissance rapide est généralement en manque de capitaux et n'a par conséquent pas de capital excédentaire à prêter, ni un avantage concurrentiel à le faire.

Au Mexique, les chaînes de supermarchés et les principales entreprises de conditionnement sont en forte croissance et ont, les unes comme les autres, un intérêt important à ce que les producteurs aient accès à du crédit.

Les services financiers formels pourraient couvrir au moins une partie de ces besoins. Mais au Mexique, les institutions financières en général et les banques en particulier sont réticentes à prêter à des activités agricoles, particulièrement celles impliquant des petits producteurs, à cause des risques réels et perçus et des coûts de transaction élevés.

Pour comprendre le degré d'accès aux services financiers formels, l'équipe a analysé la capacité des institutions financières à comprendre et servir la filière et la capacité des clients à accéder aux services offerts.

L'équipe a constaté que les institutions financières de la région n'avaient pas une idée claire des possibilités et risques associés au crédit à la filière de la mangue Ataulfo, en dépit de la croissance et de la compétitivité de cette niche et malgré la concurrence croissante entre les établissements financiers.

Il est à noter toutefois, que l'établissement financier public Financiera Rural commence à développer des produits pour le secteur et a approché l'association locale de producteurs de fruits. En outre, le FIRA (Fonds rural et agricole public), intéressé par le secteur, a l'intention de continuer à le servir.

L'équipe a constaté une demande importante de crédit à court terme, mais une faible propension des producteurs à inves-

tir sur le long terme, en raison d'un problème de baisse de la productivité rencontré par certains d'entre eux, sans que l'on puisse en déterminer la cause. Aucune réponse scientifique n'a été apportée pour le moment. De toute évidence, si ce problème reste sans réponse, cela constituera une contrainte majeure pour la filière.

Les institutions financières qui pourraient avoir les structures appropriées et un intérêt à prêter aux acteurs de la filière peuvent être regroupées en quatre catégories générales :

- **Les banques** : elles ne prêtent généralement que quand elles peuvent le faire sans risque ou sans utiliser leur propre capital (voir encadré FIRA).
- **Les sociétés de financement agricole** tendent à se spécialiser dans le financement des cultures sur la base de modèles de scoring paramétriques définis par le fonds de crédit agricole FIRA, mais peu d'entre elles ont une expérience leur permettant d'évaluer d'autres flux et dépenses, et peu fonctionnent en dehors du dispositif FIRA.
- **Les institutions de microfinance** : les meilleures d'entre elles ont une bonne compréhension des budgets des ménages ruraux et peuvent offrir aux petits producteurs différents types de produits de prêt de groupe ou individuels, et dans certains cas aussi de l'épargne, mais elles ont souvent une expertise limitée en agriculture et des produits conçus plutôt pour des commerçants urbains ou semi-urbains.
- **Les mutuelles d'épargne et de crédit** tendent à baser leurs produits de crédit sur l'épargne détenue et ont une capacité limitée à adapter les conditions de remboursement aux flux de trésorerie agricoles.

LE RÔLE POTENTIEL DES SERVICES FINANCIERS DANS L'AMÉLIORATION DE LA FILIÈRE

L'analyse de la filière de la mangue Ataulfo au Chiapas montre qu'elle souffre de points d'achoppement importants qui ne peuvent pas être résolus par le développement des services financiers, notamment le besoin de recherches et de recomman-

Exemple d'un crédit bancaire garanti par le fonds FIRA

Dans ce schéma, l'entreprise de conditionnement, le producteur, ou les deux, fournissent une garantie de 30 % en numéraire qui est déposée à la banque, FIRA apporte une garantie de 63 %, et la banque supporte le risque à hauteur des 7 % restants (elle obtient souvent des garanties supplémentaires sous la forme de matériel, etc.). La banque accède ensuite aux fonds du FIRA (100 % publics), prête à l'entreprise de conditionnement, laquelle détient un contrat de prêt unique avec la banque et s'engage à prêter pour la saison aux producteurs à hauteur de 4 000 pesos (un peu plus de 400 dollars US) par hectare, à partir de septembre, le remboursement devant s'effectuer en mangues au cours de la récolte en février et mars.

Le taux d'intérêt nominal sur les prêts observé par l'équipe était de 1,7 % par mois, ou de 20 % par an, plus une commission d'accès de 3,22 % chaque fois que l'entreprise de conditionnement accède à la ligne de crédit globale lui permettant de prêter aux producteurs. En supposant que la ligne de crédit n'a été utilisée qu'une seule fois, que tous les remboursements ont été effectués dans les délais, et que le total de la garantie a été restitué à la fin du cycle, le taux de rendement interne annuel pour la banque (correspondant à peu près au taux d'intérêt effectif) est de 42,1 %.

dations sur les problèmes de productivité. Le financement n'est pas la source des difficultés premières de la filière.

Ceci étant dit, le développement de l'offre de services financiers peut jouer un rôle pertinent pour aider la filière à s'améliorer. Les crédits externes pourraient notamment permettre de financer : la transition de débouchés nationaux vers des débouchés internationaux, la transition vers un mode de production biologique, l'amélioration de la productivité grâce aux technologies, la création d'une usine de transformation régionale pouvant tirer parti des fruits de moindre qualité, etc.

Les données dont disposent un certain nombre d'entreprises de conditionnement sur les producteurs dans le cadre de leurs activités et pour des raisons de traçabilité pourraient constituer un bon point de départ pour des institutions financières motivées capables de prêter à cette filière. On peut imaginer créer une application venant s'ajouter à un logiciel de traçabilité existant, pour faciliter la collecte de données.

La conception d'une offre financière susceptible de contribuer au développement de la filière doit prendre en compte les aspects suivants :

➤ **les besoins de trésorerie à court terme déterminent souvent le choix du canal de commercialisation** ; d'autres aspects de la filière sont souvent

sous-optimisés à cause des contraintes de financement ;

- **les flux de financement explicites et implicites internes à la filière**, ainsi que les conditions et les dates auxquelles ils ont lieu constituent des informations intéressantes pour la conception de services financiers formels ;
- l'étude des dynamiques du crédit commercial peut renseigner sur **les relations de pouvoir et la gouvernance de la filière** ;
- **les tendances en matière d'offre et de demande ainsi que les informations sur les coûts et les prix** au sein de la filière donnent une première indication de l'attractivité potentielle pour les financements du secteur privé ;
- **les processus de paiement existants** au sein de la filière peuvent être exploités pour réduire les coûts de transaction de services financiers ;
- la compréhension des **flux d'information actuels et potentiels peut fortement contribuer à la connaissance et à la gestion du risque** ;
- l'intérêt futur des institutions financières à apprendre à mesurer et gérer les risques et les coûts dépendra en grande partie de la **nécessité pour elles de prendre des risques**, du fait de la concurrence croissante, pour servir les niches agricoles telles que celle-ci. ■

Qu'est-ce que le projet AFIRMA ?

AFIRMA (*Access to Rural Finance for the Microenterprise*) est un projet financé par l'USAID et mis en œuvre par Development Alternatives, Inc. (DAI). Lancé en 2004, il a pour objectif de contribuer au développement d'un secteur de la microfinance efficace au Mexique, offrant des services financiers pérennes aux segments de marchés mal servis des zones rurales et urbaines.

L'un des objets spécifiques du projet consiste à soutenir le développement des filières agricoles du pays par le biais, entre autres moyens, de services financiers améliorés aux acteurs de ces filières.

Le projet doit durer jusqu'en 2009.

http://www.dai.com/work/project_detail.php?pid=80

Pour en savoir plus

Sur la filière mangue

- > *Ataulfo Mango in Chiapas: A Value Chain Analysis*, microREPORT #109, USAID, 2008.
http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=26572_201&ID2=DO_TOPIC
- > *Upgrading in the Ataulfo Mango Value Chain in Chiapas*, microNOTE #46, USAID, 2008.
http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=26755_201&ID2=DO_TOPIC

Sur le financement des filières

- > *Identifier les besoins de financement des filières : analyse de quatre filières au Mali*, d'après microREPORT #81, USAID, 2007, in « L'Actualité des services aux entreprises » n° 14, décembre 2007, p. 35-38.
<http://www.gret.org/ressource/bds.asp>

Évaluer l'impact des interventions M4P : l'expérience du projet Katalyst

Bekkers H.,
Miehlbradt A.,
Roggekamp P.,
**How to assess if
markets work better
for the poor :**
Experiences from
the Katalyst Project
in Bangladesh,
in *Enterprise
Development and
Microfinance*, Vol. 19,
n° 2, juin 2008,
p. 120-136.

*Avec l'aimable
autorisation
de Practical Action
Publishing.*

Comment évaluer les résultats et l'impact sur la pauvreté des projets de développement du secteur privé ? Face à la demande croissante de rapports d'impact, les projets peuvent se doter de systèmes de suivi internes produisant des informations utiles à la fois pour la gestion du projet et pour l'estimation de l'impact sur les entreprises et la réduction de la pauvreté. Katalyst, projet mené au Bangladesh dans le but d'améliorer le fonctionnement de marchés ciblés et la participation des pauvres à ces marchés, a mis en place un système suivant une approche intermédiaire de l'étude d'impact. L'article synthétisé ici montre comment ce système est utilisé pour évaluer l'impact du projet dans le domaine de la pisciculture au Bangladesh.

Si les bailleurs de fonds, gouvernements et autres acteurs expriment une demande croissante pour la documentation des résultats des projets de développement du secteur privé, force est de constater que peu de projets parviennent encore à fournir ces informations.

LA SPÉCIFICITÉ DES PROJETS SUIVANT UNE APPROCHE « SYSTÉMIQUE »

Les projets « M4P » (« Making Markets Work for the Poor »), et autres projets visant à réduire la pauvreté via le développement des marchés et la promotion des changements systémiques, rencontrent des difficultés particulières dans cet exercice, pour plusieurs raisons :

- les interventions portent sur des systèmes qui environnent et affectent les pauvres, sans ciblage ni interaction directe avec les bénéficiaires, lesquels peuvent choisir de réagir ou non aux nouvelles incitations ou opportunités. **Les projets M4P ne peuvent donc pas identifier leurs bénéficiaires à l'avance ;**
- ces projets commencent souvent par des interventions minimales, ajustées par la suite en fonction des réactions.

Les opérateurs savent assez rarement au préalable quelles actions exactes vont être entreprises ;

- dans le cadre de changements systémiques, **il est difficile de déterminer qui a bénéficié directement de l'intervention et quels en sont les bénéficiaires indirects ;**
- les interventions visant à traiter les causes profondes des faiblesses de systèmes, **les chaînes causales liant les interventions à l'impact sur la pauvreté sont longues et soumises à de nombreux autres facteurs d'influence.**

Le système mis en place par Katalyst suit une approche d'impact intermédiaire ; il repose sur une série d'indicateurs fondés sur un modèle de causalité présenté plus bas. Le système n'est pas conventionnel dans la mesure où il vise à fournir des informations utiles à la fois pour la gestion interne et pour le reporting régulier des impacts de l'intervention.

LE PROJET KATALYST DANS LE SECTEUR PISCICOLE

Le projet Katalyst, financé par DFID, la DDC et Sida, et mis en œuvre par Swisscontact et la GTZ, vise à augmen-

ter les revenus et favoriser la création d'emplois au sein des populations pauvres en améliorant la compétitivité de certains secteurs ciblés. Katalyst travaille avec le secteur public et le secteur privé pour renforcer les marchés d'appui importants pour les secteurs d'intervention. Katalyst a commencé à travailler dans le secteur de la pisciculture dans un district du centre du Bangladesh (Faridpur) en 2004. Environ 42 000 paysans, intermédiaires, détaillants et écloseries étaient alors impliqués dans l'élevage de poissons en bassins dans cette région. La majorité des personnes travaillant dans ce secteur vivaient au-dessous du seuil de pauvreté. La demande de poisson est forte au Bangladesh et les rendements généralement assez bons.

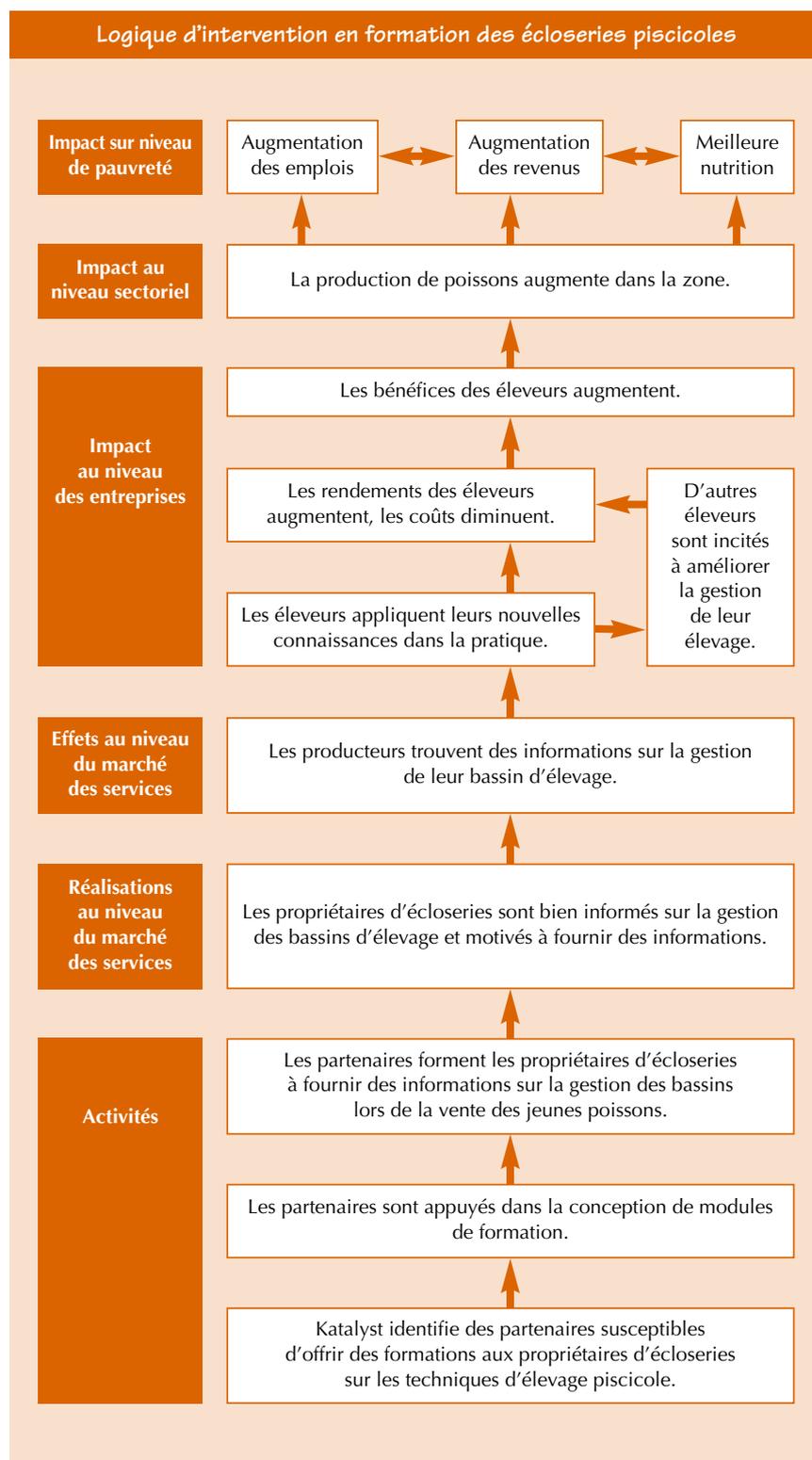
Le constat relatif au secteur était le suivant : la qualité des intrants et les mauvaises pratiques d'élevage empêchaient les petits éleveurs d'exploiter pleinement le potentiel du marché. Taux de mortalité élevé du fait d'une mauvaise alimentation, de mauvaises techniques de manipulation et de transport, pratiques d'élevage obsolètes et inappropriées ont conduit Katalyst à développer un ensemble d'interventions en collaboration avec trois associations locales de pisciculteurs.

Fin 2006, l'une de ces interventions, un programme de formation des écloseries, était prête à se soumettre à une évaluation d'impact.

Les écloseries vendent les jeunes poissons soit directement aux paysans, soit à des intermédiaires qui se chargent de les transporter et de les revendre. Dans le cadre de cette relation avec les éleveurs et les intermédiaires, les écloseries fournissent également des informations sur le mode de transport ou d'élevage, par exemple comment préparer un bassin, nourrir les poissons, etc. Les éleveurs sont très demandeurs de ces informations et les sources fiables leur sont précieuses.

La logique de l'intervention est représentée par le schéma ci-contre. Le programme de formation des écloseries a été mis en œuvre d'avril à août 2005 après de 400 écloseries.

Katalyst a commandité une étude d'impact pour tester les liens de causalité clés de sa logique d'intervention. Cette inter-



vention n'étant pas le seul facteur susceptible de produire des changements dans le secteur de la pisciculture à Faridpur, Katalyst souhaitait que l'évaluation permette d'isoler la contribution de son programme des autres facteurs potentiels.

La conception de l'étude d'impact sur le secteur piscicole

Une étude quasi-expérimentale a été conçue. Des groupes expérimentaux et des groupes de contrôle ont été constitués parmi les écloseries, parmi les inter-

médiaires et parmi les éleveurs piscicoles. L'étude a été complétée par des entretiens approfondis.

Trois questionnaires ont été administrés (un par groupe d'acteurs) pour identifier les changements intervenus dans la taille de l'entreprise, les volumes, les pratiques, les investissements, les liens d'affaires et les flux d'information sur une période de trois ans. La mesure de l'impact était fondée sur les différences observées entre le groupe expérimental et le groupe témoin.

Les résultats de l'étude et l'impact sur la pauvreté

Les principales conclusions ressortant de l'étude étaient les suivantes :

- les échanges d'information entre les écloséries, les éleveurs et les intermédiaires avaient augmenté au cours de la période (de manière significative par rapport aux groupes témoins) ;
- les écloséries formées et les éleveurs qu'elles servaient avaient augmenté leurs investissements dans les alevins, la nourriture et les traitements médicaux et amélioré leurs techniques d'élevage, en conséquence de quoi le taux de mortalité avait baissé dans tous les groupes expérimentaux ;
- la productivité avait augmenté plus fortement dans les groupes expérimentaux que dans les groupes témoins, d'autant plus chez les micro-éleveurs ;
- le montant des bénéficiaires était de 6 % plus élevé dans le groupe expérimental, mais sans que la différence puisse être considérée comme significative.

L'étude qualitative menée par Katalyst confortait les hypothèses de changements formulées dans la logique d'intervention. Sur la base de l'étude, Katalyst a estimé que l'intervention avait augmenté les revenus de **6 750 pisciculteurs** ayant directement tiré parti des informations des écloséries et **12 000 pisciculteurs** ayant indirectement profité des connaissances des intermédiaires ou d'autres éleveurs.

Le **coût de l'intervention se montait à environ 25 000 USD** (coûts directs, salariaux et frais généraux).

Katalyst a estimé que sur trois ans, l'intervention avait permis d'augmenter les **revenus des éleveurs d'environ 140 000 USD**. L'augmentation est la plus significative chez les éleveurs les plus petits et donc les plus pauvres. Il n'a cependant pas été possible d'estimer à partir des données de l'étude quelle proportion de personnes avait pu sortir de la pauvreté grâce à l'intervention.

L'étude a montré que le programme de formation des écloséries avait accéléré la croissance du secteur, créant par là des emplois supplémentaires pendant la saison la plus active.

L'étude indiquait également que l'augmentation des volumes de production induisait une augmentation de la consommation de poisson des ménages de pisciculteurs (jusqu'à 18 %).

LE SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION D'IMPACT DE KATALYST

Ayant reçu en 2005 une recommandation prônant le suivi et l'évaluation de l'impact du projet jusqu'aux effets sur la pauvreté, Katalyst s'est efforcé de mettre en place un système permettant de fournir non seulement des données raisonnables sur l'estimation de l'impact, mais aussi des informations utiles aux dirigeants et au personnel de terrain pour piloter les interventions dans le sens de la réduction de la pauvreté.

La logique d'impact – fondement du système

Pour chaque intervention et pour chaque secteur, les responsables et équipes de terrain conçoivent une **chaîne logique d'impact** (voir schéma précédent). Celle-ci commence avec les activités du projet et se termine par les effets sur la réduction de la pauvreté (augmentation des revenus, création d'emplois et autres avancées sociales).

Les chaînes logiques d'impact sont similaires aux cadres logiques, mais comptent généralement plus de niveaux pour

explorer de manière plus approfondie les nombreux liens entre activités et réduction de la pauvreté propres aux programmes de développement des marchés.

Si les chaînes logiques sont spécifiques à chaque intervention ou secteur, elles couvrent généralement :

- les **résultats immédiats** (*outputs*) que vise Katalyst au niveau des marchés des services aux entreprises, comme le nombre de prestataires formés ;
- les **changements** induits par l'intervention (*outcomes*) sur les marchés de services, comme l'amélioration des services offerts et l'augmentation du nombre de PME clientes ;
- les **changements dans le comportement des PME du secteur**, comme l'adoption de nouvelles pratiques par les paysans ;
- les **changements dans les performances des PME du secteur**, comme l'augmentation de la productivité et des bénéficiaires ;
- **l'entrée de nouvelles entreprises dans le secteur**, favorisée par l'amélioration des performances des entreprises directement concernées par l'intervention ;
- **l'augmentation des revenus et la création d'emplois** résultant de l'amélioration des performances des entreprises et de l'entrée de nouvelles entreprises dans le secteur, ainsi que tout autre impact propre à réduire la pauvreté.

Les acteurs du projet définissent alors **un ou deux indicateurs pour chaque niveau de la chaîne logique**, qui permettront d'évaluer si les changements attendus se produisent et dans quelle mesure.

Au début de l'intervention, les changements attendus dans les indicateurs sont estimés sur la base d'expériences, d'études existantes, d'avis d'experts ou de données de performances comparées. Ces projections fournissent des points de repère et permettent de vérifier que l'action est sur les bons rails.

Évaluation des changements et estimation de l'impact

Katalyst a collecté des données sur les indicateurs clés aux différents niveaux de la chaîne logique à l'aide d'enquêtes

tes, d'entretiens et d'observations. Les **évaluations combinent toujours des méthodes quantitatives et qualitatives**.

Pour **isoler les changements attribuables à la seule intervention**, les évaluations doivent collecter des informations sur la situation qui prévalait avant le début de l'intervention, sur les changements intervenus suite à l'intervention, et sur les changements qui seraient intervenus même en l'absence d'intervention.

Selon les secteurs et les interventions, la **conception quasi-expérimentale n'est pas toujours faisable**, notamment lorsque les interventions peuvent influencer aussi le groupe témoin. Dans ce cas, le projet doit avoir recours à d'autres méthodes pour isoler les changements attribuables au projet (entretiens avec les prestataires sur les raisons des changements, comparaison avec les moyennes nationales ou historiques, etc.).

Pour la plupart des secteurs, Katalyst commande des **enquêtes larges** (échantillon de quelques centaines de personnes), tous les deux ans, pour obtenir des données statistiquement significatives sur les changements.

Le personnel des projets développe un **plan de suivi et d'évaluation pour chaque chaîne logique d'impact**, qui spécifie les types de méthodes d'évaluation utilisées. Les campagnes de collecte d'information sont planifiées pour les différents niveaux de la chaîne logique en fonction du moment auquel les changements peuvent raisonnablement être attendus.

Consolidation des données d'impact

Katalyst s'emploie à agréger les résultats des évaluations d'impact des différentes activités pour être en mesure de rendre régulièrement des comptes sur sa contribution globale à la réduction de la pauvreté.

Bien que le projet puisse contribuer à réduire la pauvreté de diverses manières, la plus significative et la plus courante consiste dans l'augmentation des revenus et des opportunités d'emploi des pauvres. Katalyst consolide les chiffres relatifs aux revenus des petits entrepreneurs, paysans et travailleurs, ainsi qu'au

nombre d'emplois pérennes équivalent plein temps créés.

Katalyst est ainsi parvenu à une première série de chiffres consolidés en 2007. Ceux-ci évaluent l'impact des cinq premières années du projet, sur la base de données collectées et de projections prenant en compte le fait que certaines activités menées en 2007 ne produiront pas d'impact avant 2009.

D'ici 2009, **les cinq premières années du projet auront directement bénéficié à environ 730 000 éleveurs et entrepreneurs, et indirectement à 950 000 de plus**. Katalyst estime que dans cette période, le projet aura contribué à créer 183 000 emplois nouveaux (en équivalent plein temps), concernant essentiellement des travailleurs journaliers et des personnes sans terre, comptant parmi les 50 % de Bangladais vivant en dessous du seuil de pauvreté.

Conserver un système gérable

Katalyst s'est rendu compte qu'évaluer les changements et les impacts intervenus dans l'ensemble des secteurs d'intervention pouvait consommer beaucoup de temps et d'argent. C'est pourquoi un certain nombre de décisions ont été prises pour trouver un juste équilibre entre la précision et le coût du système.

► Les **hypothèses** formulées sur l'ampleur des changements peuvent être

fondées sur des sources secondaires, des avis d'experts ou des estimations du personnel relevant de l'expérience et d'observations.

- Katalyst compte sur l'**effet de démonstration** (imitation des pratiques à succès) pour stimuler la productivité et l'entrée de nouveaux acteurs dans le secteur en évolution. C'est l'une des raisons qui incitent à développer des marchés plutôt que d'appuyer directement des entreprises particulières. Lorsque cet effet est susceptible de se produire, Katalyst *prend en compte* dans ses chaînes logiques d'impact.
- L'accélération de la croissance dans un secteur donné stimule souvent la croissance dans d'autres secteurs de l'économie ; Katalyst a décidé de *ne pas prendre en compte* ces **impacts indirects** dans les études d'impact et résultats consolidés.
- Les interventions de Katalyst ont-elles des effets négatifs sur certaines entreprises, qui souffriraient par exemple d'un déplacement de clientèle vers les entreprises bénéficiant du projet ? Katalyst s'efforce de travailler dans des secteurs à fort potentiel de croissance dans lesquels les **risques de « déplacement »** sont minimes. Cependant, ils peuvent se produire dans des secteurs arrivant à saturation ou à croissance lente. L'organisation est en train de développer des

Pour en savoir plus

- > M. de Ruyter de Wildt, *Accelerating Growth in the Pond Fish Sector*, Katalyst Case Study n° 4, 2007, 40 p.
<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/659/KatalystPondFish.pdf>
- > EES (European Evaluation Society), *EES statement : The importance of a methodologically diverse approach to impact evaluation – specifically with respect to development aid and development intervention*, 2007, 4 p.
<http://www.europeanevaluation.org/download/?noGzip=1&id=1969403>

directives internes pour tenir compte de ce risque.

- Katalyst ne s'est pas doté d'un système formel de détection des **effets imprévus** de ses interventions, mais le personnel s'efforce de déterminer les éventuels effets imprévus (positifs ou négatifs) à l'occasion de visites de terrain ou d'interactions avec les acteurs du marché (des questions à ce sujet sont également intégrées aux questionnaires d'entretien).
- Dans un souci de simplicité, Katalyst calcule généralement les données

d'impact en faisant l'hypothèse que seuls les impacts observés dans les **trois ans** qui suivent une intervention peuvent être attribués à celle-ci.

Exploiter les informations pour piloter l'intervention

L'un des enjeux clés concernant le système de suivi et d'évaluation de l'impact consiste pour Katalyst à **s'assurer que les informations produites par ce système servent systématiquement à alimenter**

la prise de décision à tous les niveaux du projet.

Le projet entreprend une revue de chaque marché tous les six mois. À cette occasion, le personnel et les responsables analysent la stratégie de marché globale ainsi que les progrès des interventions sur les marchés. Les résultats mis en évidence par le système de suivi-évaluation au cours des six mois passés sont étudiés afin de faire ressortir les succès, problèmes et enseignements éventuels. Ils sont ensuite utilisés pour la planification du semestre suivant. ■

Développement des MPME au Cambodge :

résultats du projet

Cambodia MSME de l'USAID

DAI, *Strengthening micro, small and medium enterprises in Cambodia. Final Report, USAID, octobre 2008.*

Le projet Cambodia MSME de renforcement des micro, petites et moyennes entreprises rurales est mené par l'USAID au Cambodge depuis 2005. Il vise la promotion de la compétitivité de plusieurs filières (porc, poisson, et briques et tuiles) par la mise en œuvre d'une approche de facilitation et de développement de marché. Le projet s'est efforcé de suivre et d'évaluer chaque composante de ses activités et a commandité deux études pour mesurer les résultats atteints. Ces études ont permis de collecter des données permettant une bonne vision quantitative des effets du projet. Les choix de conception, la mise en œuvre et les premiers résultats des cinq composantes du projet sont détaillés dans le rapport final sur le projet rédigé par DAI en octobre 2008.

Les événements politiques et militaires des quarante dernières années ont laissé le Cambodge dans un état de ruine politique, économique et culturelle. Les récents progrès de la croissance économique, en particulier dans les secteurs du textile et du tourisme, sont prometteurs ; mais la forte inflation et la corruption endémique empêchent les populations pauvres de tirer réellement bénéfice de ce développement. Les entreprises ont peu d'accès à l'information sur le marché, peu de canaux de commercialisation, et peu d'incitation à améliorer leurs produits. Les relations entre le secteur public et le secteur privé se caractérisent par une très forte méfiance et un manque de canaux de dialogue, empêchant les entrepreneurs de communiquer sur leurs difficultés et de défendre leurs intérêts.

PRINCIPES OPÉRATIONNELS DE L'INTERVENTION

Dans ce contexte, le projet *Cambodia MSME* a été conçu pour suivre une approche par filière, sur la base d'analyses

sous-sectorielles approfondies et conformément à un certain nombre de principes présentés dans l'encadré de la page suivante.

Le projet a débuté en octobre 2005 avec un mandat de trois ans pour promouvoir le développement de quatre des provinces les plus pauvres du Cambodge : Kratie, Kampong Cham, Svay Rieng et Prey Veng. En octobre 2007, le projet s'est étendu pour inclure les provinces de Kampong Speu et Kandal.

Le projet compte cinq composantes, détaillées plus bas. Sa conception et le choix de ses cibles se sont fondés sur une série d'analyses préalables. Au départ, l'équipe projet a réalisé une rapide analyse de vingt sous-secteurs dans les quatre provinces cibles. L'objectif était d'évaluer le potentiel d'intervention en fonction de trois critères : potentiel économique, potentiel de développement et faisabilité de développement du secteur.

Le projet est ainsi parvenu à une liste de cinq filières : briques et tuiles, porcs, poissons, machines agricoles et noix de cajou. Suite à une évaluation plus poussée des cinq filières, le projet en a finalement retenu trois : porcs, poissons et briques/tuiles.

Principes opérationnels du projet Cambodia MSME

- **Orientation marché** : étude du marché et de son potentiel de croissance préalable à la conception des interventions dans la filière.
- **Pérennité** : conception d'interventions qui pourront perdurer après retrait du projet.
- **Faible niveau de coût** : conception d'interventions permettant une participation raisonnable des participants aux coûts.
- **Bénéfices partagés** : conception d'interventions bénéficiant à plusieurs types d'entreprises dans la filière.
- **Pas de subvention des transactions** : dans la mesure du possible, les subventions ne doivent pas interférer dans les transactions financières.
- **Effet de levier** : ciblage des interventions sur les points de levier permettant de toucher un grand nombre et différents types d'entreprises.
- **Progressivité** : construction progressive de relations, de connaissances et de compétences visant la pérennité.
- **Promotion des exportations** : promotion des exportations locales, provinciales, nationales et internationales pour encourager un développement économique plus rapide et plus pérenne.
- **Innovations** : utilisation des nouvelles technologies pour promouvoir les réductions de coût et l'amélioration de la qualité.

CIBLAGE DES BÉNÉFICIAIRES

Une fois les filières sélectionnées, le projet s'est employé à identifier ses bénéficiaires. Pour cela, il a suivi une théorie développée par l'un des responsables du projet sur la base de son expérience au Cambodge. Celui-ci a estimé que **30% au plus des entreprises d'une filière donnée étaient prêtes à adopter de nouvelles méthodes** ou à expérimenter de nouvelles opportunités de marché, et en mesure de le faire.

Il a établi une typologie décrivant cinq types d'entreprises (voir le tableau ci-contre), les deux premiers types constituant les 30 % d'entreprises devant être ciblées par le projet.

Le modèle opérationnel repose sur la formation de **groupes d'intérêt**, essentiels dans la réussite du projet. Ces groupes sont constitués de 10 à 25 entreprises d'une filière, menant le même type d'activité (producteurs par exemple) ou des activités de type différent (par exemple fournisseurs, producteurs, commerçants). Les membres sont issus d'une même zone géographique (village ou commune).

Les groupes sont informels et temporaires. Ils ont vocation à jouer le rôle de plate-forme d'échanges et de relais pour le projet ; ils peuvent disparaître lorsque le projet a atteint ses objectifs, ou perdurer si les membres y trouvent un intérêt.

Le projet demande aux membres de ces groupes un engagement informel à participer aux activités du projet, à assister aux réunions, à fournir des retours au personnel du projet et à partager des informations non confidentielles sur leurs activités. Seuls les plus motivés restent.

Les groupes d'intérêt sont utilisés comme des points de leviers. En faisant bénéficier des entrepreneurs motivés de conseils techniques, le projet espère diffuser au-delà du groupe, grâce au relais que représente chacun des membres auprès de son environnement.

Typologie des entreprises cambodgiennes dans une filière donnée

RÉPARTITION PROFIL

10 %	LEADERS. Entrepreneurs indépendants, enclins aux risques et adoptant rapidement les nouveautés. Cherchent activement de nouvelles informations et investissent dans de nouveaux produits ou des améliorations de produits.
20 %	SUIVEURS. Prudents et moins enclins au risque. N'investissent dans des nouveautés que lorsque le marché a montré leur rentabilité.
50 %	PEU RÉACTIFS. Opposés à la prise de risque. Doivent être poussés ou se voir proposer des incitations dénuées de risque pour essayer de nouvelles approches.
10 %	OPPOSÉS AU CHANGEMENT. Détracteurs, ceux-ci vont contrecarrer les efforts de développement par intérêt personnel ou par conservatisme.
10 %	PRÉCAIRES. Non seulement résistants au changement, mais facilement enclins à abandonner l'activité. Préfèrent vendre des actifs et sortir du marché ou trouver un emploi salarié.

Groupes d'intérêt constitués par Cambodia MSME

FILIÈRE	NOMBRE GROUPES	NOMBRE MEMBRES
Porc	19	515
Poisson	10	264
Brique et tuile	3	24

LES CINQ COMPOSANTES
DU PROJET**COMPOSANTE 1 - Améliorer la performance des entreprises du projet dans les filières choisies**

La première composante vise à **faciliter la prestation d'assistance technique et favoriser le développement des entreprises de la filière choisie.**

Les activités consistent essentiellement à faciliter la mise en relation des formateurs potentiels et des entreprises, à former des groupes d'intérêt, faciliter la formation, organiser des visites d'entreprises provinciales ou internationales. Ce volet comprend aussi des ateliers de formation en gestion d'entreprise destinés à cibler des lacunes spécifiques.

● **Visites d'entreprises**

La raison d'être des **visites d'entreprises** est double : réunir les producteurs et autres acteurs pertinents (commerçants,

- À partir de septembre 2006, le projet a organisé environ une visite de province à province par mois. Au cours de la première, 21 membres de la filière porcine (éleveurs, fournisseurs d'intrants et marchands) de Svay Rieng ont visité des entreprises plus développées dans les provinces de Prey Veng.

agents de la fonction publique, etc.) dans un même bus (ou avion) et leur montrer comment leurs activités sont menées ailleurs.

Ils sont censés non seulement absorber de nouvelles informations et reproduire ce qu'ils ont vu, mais aussi discuter ensemble de ce qu'ils ont vu ; ce cadre doit aider à briser la méfiance qui caractérise les relations commerciales et les relations public-privé au Cambodge.

Les groupes de visite comprennent 10 à 25 participants qui participent aux coûts et contribuent à déterminer les objectifs de la visite. Outre les visites de province à province, des **visites internationales** ont aussi été organisées, en Thaïlande, au Vietnam, en Malaisie et aux États-Unis. Elles ont permis aux participants de découvrir une gamme plus large de techniques de production, de pratiques de gouvernance du secteur et de structures associatives.

● **Ateliers de formation**

Dans la composante 1, le projet offre aussi une **assistance directe aux producteurs sous la forme d'ateliers de formation** prévoyant une participation aux coûts. Après une étude approfondie des besoins, le projet a commandé le développement de quatre formations courtes : *Mon entreprise fait-elle un bénéfice ?*, *Fidéliser ses clients*, *Marketing*, *Dans quoi dois-je investir ?* Quatre autres formations sont venues compléter cette série par la suite. Le projet a engagé plusieurs ONG et IMF, dont le CEDAC, la COSECAM et Concern pour tester et améliorer les cours. À la fin du projet, une poignée d'ONG utilisaient le cours pour former des entrepreneurs.

COMPOSANTE 2 - Améliorer la compétitivité de la filière

La composante 2 vise à **encourager des acteurs existants à apporter leurs services aux producteurs. Il promeut aussi l'organisation de forums professionnels et foires commerciales** pour favoriser la rencontre des acteurs et les liens commerciaux.

● **Promotion de services intégrés de la part des fournisseurs**

À l'origine, le projet a cherché à identifier des prestataires de services commerciaux avec lesquels il pourrait travailler pour faciliter l'offre de services aux acteurs de la filière. Il s'est vite rendu compte qu'il existait très peu de prestataires, et que les bailleurs avaient souvent directement fourni ou subventionné ces services par le passé, ne favorisant pas l'émergence d'acteurs privés.

Cherchant à connaître les besoins les plus importants, le projet a découvert que l'un des principaux obstacles à la croissance des filières porc et poisson était la **très mauvaise connaissance du bon usage des médicaments et vaccins**. Les intrants présents sur le marché étaient en outre souvent périmés et assortis d'instructions dans des langues autres que le khmer.

C'est pourquoi, plutôt que de faire émerger de nouveaux prestataires ou d'appuyer des prestataires existants, le projet s'est efforcé de **convaincre des fournisseurs d'intrants d'accorder plus d'attention aux besoins d'informations des producteurs ruraux**. Il a rapidement commencé à collaborer avec Medivet, l'un des plus gros fournisseurs d'intrants porcins du pays.

Medivet a accepté d'organiser une session de formation pour les producteurs de l'un des groupes d'intérêt de la filière porcine de Prey Veng. Ses ventes ayant grimpé de 50 % immédiatement après la formation, il n'a pas été difficile de le convaincre de continuer. Grâce à ce succès, d'autres fournisseurs ont également accepté d'offrir des séances de formation.

Le **coût du service étant intégré dans le prix des intrants, les producteurs assistent à la formation gratuitement**. Ils payent une contribution à ce service lorsqu'ils achètent les intrants, après avoir appris comment les utiliser. Ils apprécient que

- Près de 2 000 producteurs, commerçants, vétérinaires et autres entrepreneurs de la filière porc ont assisté à des formations tout au long du projet. Suite à ces formations, le taux de mortalité des jeunes porcs a fortement chuté et les temps de production ont été réduits de moitié.

les fournisseurs viennent à eux et les forment à l'utilisation des aliments de bonne qualité et des traitements vétérinaires.

Un autre axe de la composante 2 consiste à appuyer les **agents vétérinaires locaux** (« village livestock agents », VLA). Les VLA sont des vétérinaires formés par le gouvernement pour offrir leurs services aux paysans sur une base payante. Ces agents sont mal formés, vendent des produits périmés ou frelatés et vivent bien mal de leur activité. Contrairement à ce qui avait été anticipé, les VLA ont bénéficié des effets des formations intégrées. Conscients de l'importance des conseils vétérinaires, les producteurs ont fait davantage appel à eux. De leur côté, les VLA ont amélioré leur service, notamment grâce aux sessions de formation des fournisseurs.

● Foires et forums professionnels

Cambodia MSME a organisé deux foires commerciales provinciales en 2008, dans les provinces de Kampong Cham et Prey Veng. Ces foires visent à promouvoir le développement des débouchés commerciaux et la communication entre entreprises en dehors de Phnom Penh. Dans la province de Kampong Cham, la foire a accueilli 60 stands d'entreprises et environ 15 000 visiteurs.

Le projet a organisé une série de forums professionnels en 2007 et 2008 pour réunir des acteurs qui ont rarement l'occasion de communiquer. Les forums avaient pour objectif de discuter de questions comme les normes de qualité, les spécifications techniques, ou encore la qualité des intrants.

Au cours du premier forum avec les acteurs de la filière briques et tuiles, il s'est

avéré que les fabricants de matériaux n'avaient jamais réalisé d'étude de la demande à Phnom Penh, alors que la capitale connaît un véritable boom de construction. Après avoir discuté avec des entreprises de construction, qui avaient apporté des échantillons de briques et de tuiles conformes à leurs besoins, les investissements dans les entreprises fabriquant ces produits ont grimpé en flèche.

COMPOSANTE 3 - Améliorer l'accès des MPME au financement

Sur constat des fortes contraintes de financement rencontrées par les entreprises en milieu rural, le projet a cherché à **identifier les difficultés opérationnelles spécifiques liées au financement dans les filières ciblées**.

Au départ, l'approche consistait à aider à résoudre les problèmes existant aussi bien du côté de l'offre (auprès des institutions financières) que du côté de la demande de services financiers. L'analyse montrait que les filières ciblées souffraient de huit problèmes principaux :

- manque de fonds de roulement ;
- manque de titres fonciers et d'autres garanties reconnues ;
- manque d'information sur les facilités de crédit ;
- opinion courante négative de l'endettement ;
- rejet de la condition de garantie d'un tiers ;
- taux d'intérêt effectif habituellement supérieur au taux annoncé ;
- conditions de remboursement inflexibles de la part des institutions financières ;
- manque d'intérêt des institutions financières pour les petites structures aux revenus irréguliers.

Le projet s'est attaqué aux difficultés affectant la demande, notamment en fournissant des cours sur la comptabilité et l'emprunt bancaire, et à celles affectant l'offre, notamment en étudiant la possibilité d'un système de garantie de l'USAID. Mais aucune de ces initiatives n'a été fructueuse.

Un consultant a été recruté pour examiner de plus près les flux de crédit à

l'intérieur des filières cibles. Cette étude a établi que la **première source de financement dans les filières consistait dans du crédit intégré dans les transactions entre entreprises**. Le projet a donc modifié son approche pour se centrer sur l'amélioration des liens d'affaires intégrant du crédit.

Les foires commerciales, forums, formations et visites d'entreprises se sont avérées les premiers véhicules de cette activité, consistant d'abord à promouvoir l'information et la communication entre entreprises. À la fin du projet, la plupart des entreprises ciblées avaient fortement augmenté le montant de leurs investissements. Le projet a par ailleurs développé un guide de réduction des risques pour les IMF intéressées à faire du crédit aux entreprises de la filière porc.

COMPOSANTE 4 - Améliorer l'environnement des affaires

La plupart des difficultés liées à l'environnement des affaires au Cambodge viennent de deux problèmes : un manque de dialogue entre le secteur public et le secteur privé, et un manque de responsabilisation des représentants publics vis-à-vis des actions allant à l'encontre des intérêts des entreprises nationales. L'objectif de la composante 4 était de **favoriser la communication pour aider les autorités publiques à la prise de conscience des difficultés du secteur privé**.

Les groupes d'intérêt constitués dans le cadre du projet sont progressivement devenus un lieu de discussion sur les difficultés des entreprises liées à un environnement des affaires peu favorable. Sur cette base, Cambodia MSME a formalisé des **groupes de travail appelés Community Working Groups (CWG), composés des entrepreneurs les plus motivés à faire pression pour améliorer leurs conditions cadres**.

Le projet a fourni un appui aux CWG et a pu identifier avec eux les principales contraintes à la croissance de la filière porc. Sur cette base, il les a aidés à construire leur activité de lobbying auprès du gouvernement.

L'une des menaces relevées par les groupes concernait l'importation à très bas

- Le projet emploie une personne à plein temps pour promouvoir la couverture médiatique des visites, réussites exemplaires, programmes de formation, forums et foires commerciales. Il coordonne également la réalisation de documentaires vidéo des visites d'entreprises.

coût de porcs d'engraissement provenance du Vietnam. Suite à une action de lobbying de 256 producteurs de porcs, le gouvernement a décidé un moratoire de huit mois sur toutes les importations de porcs non réglementées.

L'enjeu de cette composante est de parvenir à aider les groupes à faire remonter les revendications du niveau local au niveau provincial, puis au niveau national. Là encore, les visites d'entreprises et les forums professionnels se sont avérés des moyens efficaces.

Début 2008, un conseiller senior en réglementation est venu rejoindre l'équipe pour développer des activités de renforcement de capacités des décideurs nationaux. Deux séminaires ont été organisés pour cinquante représentants des autorités de réglementation issus de différents ministères.

COMPOSANTE 5 - Appui aux personnes vulnérables et victimes de trafics

Au cours de la deuxième année du projet, l'USAID a augmenté le financement du projet pour adjoindre une cinquième composante. Celle-ci vise à **aider les Cambodgiens vulnérables à l'exploitation ou ayant déjà été victimes d'exploitation sexuelle ou de trafic de main-d'œuvre.**

Le projet travaille avec la COSECAM, une ONG locale spécialisée, dans les provinces de Svay Rieng, Kampong Cham et Prey Veng. Au départ, l'objectif du projet était de réintégrer ces personnes dans les filières ciblées par *Cambodia MSME*. Il est vite apparu que

la forte stigmatisation sociale de ces groupes dissuadait les entreprises de travailler avec eux.

L'appui a donc pris la forme de formations simples à la vente de certains produits ou services, accompagnées de conseil et de suivi. Cette composante prenant à revers le modèle suivi dans les autres composantes (ciblage de « gagnants » servant de points de levier pour améliorer l'ensemble de la filière), elle est gérée de manière indépendante.

ENSEIGNEMENTS

Les principaux enseignements tirés par le personnel du projet au cours de sa mise en œuvre sont les suivants :

- l'absence de relations entre acteurs de la filière est l'un des principaux obstacles à la croissance économique des entreprises rurales cambodgiennes ;
- il est important d'impliquer plusieurs types de MPME dans les interventions du projet, plutôt que de travailler sur un seul type d'acteur (tels que les producteurs) ; cela contribue notamment à ce que tous les participants de la filière acquièrent une meilleure compréhension de leur rôle dans l'amélioration de la compétitivité du secteur ;
- l'amélioration de la compétitivité vis-à-vis des importations dépend de l'augmentation de la productivité, de l'amélioration des techniques et des liens d'affaires, mais il peut être nécessaire de plaider en faveur de la protection des industries naissantes dans des environnements extrêmement sous-développés (bien que la compétitivité du commerce doive être l'objectif final) ;
- la plupart des crédits d'investissement des MPME au Cambodge proviennent du cercle proche et des fournisseurs. Il est donc important de faciliter les relations entre fournisseurs et entreprises ;
- les IMF cambodgiennes offrent rarement les produits ou services adaptés à la majorité des MPME. Il est donc nécessaire d'améliorer la compré-

hension des spécificités des activités des MPME de la part de ces institutions de financement ;

- le développement de structures associatives doit être un processus organique ; les entreprises ont besoin d'une bonne raison commerciale pour les inciter à identifier leurs difficultés et à s'associer avec d'autres entreprises pour résoudre ces problèmes ;
- les MPME cambodgiennes ne font pas naturellement de planification à long terme ; par conséquent, il est nécessaire de faciliter la planification stratégique des activités ;
- enfin, l'effet de démonstration a un impact majeur sur les investissements des entreprises. Dans un environnement où la majorité des entreprises veulent voir fonctionner une technique avant de consacrer du temps et de l'argent à l'adopter, le projet a constaté qu'exposer des entrepreneurs à de meilleures pratiques de production et de gouvernance était très fructueux.

Voir le tableau « Quelques indicateurs des résultats du projet *Cambodia MSME* » page suivante.

Pour en savoir plus

- > Site Internet du projet : <http://www.cambodiamsme.org>

Quelques indicateurs des résultats du projet Cambodia MSME

COMPOSANTE	INDICATEUR	OBJECTIF	RÉSULTAT	% DE L'OBJECTIF	% D'AUGMENTATION
1	1.1. Variation moyenne du volume des ventes des entreprises concernées par le projet	> 2 890 poissons/MPME	1 863	64	128
		> 16,4 porcs/MPME	38	232	462
		> 540 334 tuiles/MPME	338 701	63	125
	1.2. Variation moyenne du montant des ventes des entreprises concernées par le projet	> 2 154 \$/MPME (poisson)	3 637 \$	169	337
		> 1 290 \$/MPME (porc)	3 786 \$	293	587
		> 21 156 \$/MPME (tuile)	39 967 \$	189	378
2	2.1. Nombre total d'entreprises bénéficiant de l'aide au développement d'entreprise de l'USAID	> 1 500 MPME	2 002	133	N/A
	2.2. Entrepreneurs recevant des services soutenus par l'USAID	> 1 500 MPME	2 002	133	N/A
2.3. Nombre total de personnes formées à la croissance du secteur privé*	> 1 500 personnes	7 067	471	N/A	
2.4. Variation moyenne de la valeur des nouveaux investissements par les MPME	> 6 886 \$ (poisson)	4 830 \$	70	141	
	> 1 200 \$ (porc)	5 256 \$	438	876	
	> 18 000 \$ (tuile)	115 160 \$	640	1 280	
3	3.1. Nombre de MPME dans les filières cible ayant accédé à des prêts (de toute source à tout moment)	> 50 MPME (poisson)	66	132	N/A
		> 150 MPME (porc)	169	113	N/A
		> 15 MPME (tuile)	6	40	N/A
	3.2. Nombre de MPME formées à la comptabilité de base	> 50 MPME (poisson)	55	110	N/A
		> 100 MPME (porc)	119	119	N/A
		> 15 MPME (tuile)	3	20	N/A

* Nombre d'entreprises formées (1 963) multiplié par le nombre moyen d'adultes employés par entreprise.

.../...

Quelques indicateurs des résultats du projet Cambodia MSME (suite)

COMPOSANTE	INDICATEUR	OBJECTIF	RÉSULTAT	% DE L'OBJECTIF	% D'AUGMENTATION
4	4.1. Nombre de MPME participant aux réunions de promotion du lobbying politique et aux dialogues public-privé	> 400 MPME	452	113	N/A
		> 2 dialogues provincial-national	20	1 000	N/A
		> 2 changements dans la politique provinciale	2	100	N/A
	4.2. Nombre de questions de politique générale retenues	> 15 questions	11	73	N/A
4.3. Nombre de questions communes portées à l'échelle nationale et au niveau provincial par le secteur privé	> 3 questions	3	100	N/A	
4.4. Nombre de cas de couverture médiatique directe des réunions et des questions défendues	> 60 cas	120	200	N/A	
5	5.1. Nombre de personnes vulnérables formées à des compétences adaptées et économiquement viables	> 50 personnes	76	152	N/A
	5.2. Nombre de personnes vulnérables placées dans des emplois économiquement viables ou dans des conditions permettant la gestion de leur propre entreprise	> 50 personnes	76	152	N/A

Appuyer les réformes de l'environnement des affaires

Guide pratique à l'usage des agences de développement

Supporting business environment reforms: Practical guidance for development agencies, 2008 Edition, Donor Committee for Enterprise Development (DCED), août 2008, 48 p.

Le Comité des bailleurs pour le développement des entreprises (DCED) s'efforce de promouvoir et de documenter les consensus entre bailleurs de fonds sur les principes d'intervention en matière de développement du secteur privé.

Le guide synthétisé ici fournit aux agences de développement des conseils pratiques visant à améliorer leur appui aux réformes de l'environnement des entreprises dans les pays en développement et en transition. Il fournit des recommandations concrètes, applicables dans la majorité des cas, pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des programmes. S'il subsiste beaucoup de points contestés, que le document s'applique d'ailleurs à mettre en évidence, ainsi qu'un grand nombre d'essais et d'erreurs dans le domaine de la réforme de l'environnement des affaires, ce guide s'efforce de faire ressortir les principes reconnus et les bonnes pratiques tirés des enseignements de l'expérience.

DÉFINITION DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Le DCED définit l'environnement des affaires comme l'ensemble des conditions politiques, légales, institutionnelles et réglementaires qui régissent les activités des entreprises.

Il s'agit d'un sous-ensemble du climat d'investissement comprenant les mécanismes administratifs et dispositifs de mise en application par lesquels est mise en œuvre la politique du gouvernement, ainsi que les accords institutionnels qui influencent la manière d'agir des acteurs clés (agences gouvernementales, autorités de réglementation, organisations professionnelles, etc.).

Voir le schéma de l'environnement des affaires page suivante.

OBJECTIFS DES RÉFORMES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

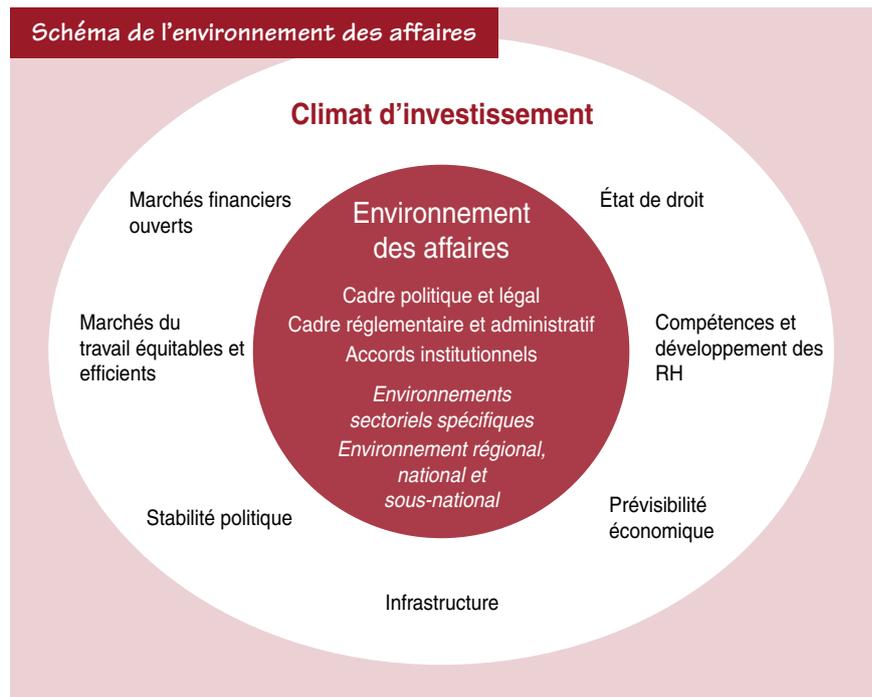
Réformer l'environnement des affaires est une priorité pour les agences de développement et les gouvernements du fait de l'influence significative de cet environnement sur le développement du secteur privé et, de là, sur la croissance économique et la génération d'emplois et de moyens de subsistance.

Les programmes de réforme visent à permettre aux entreprises de changer leur comportement, favorisant l'investissement et l'innovation ainsi que la création d'emplois. Ils consistent à :

- réduire les coûts des entreprises ;
- réduire les risques des entreprises ;
- accroître la pression concurrentielle grâce à l'entrée de nouveaux acteurs.

Les trois dimensions clés de l'appui à la réforme de l'environnement des affaires sont :

- **les niveaux** : la réforme de l'environnement des affaires peut être appuyée à quatre niveaux différents (régional, national, sous-national et sectoriel) ;
- **les domaines** : les réformes peuvent s'attaquer aux domaines fonctionnels clés affectant les activités des entreprises ;
- **les phases** : un processus en quatre phases peut être utilisé pour guider les agences de développement.



Les quatre niveaux de la réforme de l'environnement des affaires

NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

	Régional	National	Sous-national	Sectoriel
Partenaires clés du programme	Organismes de développement régional (par exemple Union africaine, ANASE), communautés économiques régionales (par exemple SADC), Organisation mondiale du commerce.	Parlement, partis politiques, ministères, organismes de réglementation, représentants du secteur privé, organisations professionnelles, médias d'affaires, organisations de travailleurs et groupements de consommateurs.	Organes législatifs sous-nationaux, autorités provinciales, régionales et locales, associations professionnelles locales, organisations communautaires.	Associations professionnelles, régulateurs, autorités publiques et politiques sectorielles.
Cadre politique et légal	Améliorer les politiques et harmoniser les lois et réglementations qui favorisent le commerce et l'investissement régional.	Améliorer les politiques et lois nationales qui favorisent la concurrence, l'ouverture des marchés et les conditions générales du développement du secteur privé.	Améliorer les politiques locales pour le développement du secteur privé.	Les politiques et législations sectorielles concernent souvent les interventions de promotion et les moyens de renforcer les filières.
	Politiques, législations et réglementations commerciales.	Concurrence, impôts, commerce, politiques et législation du travail.	Politiques sous-nationales pour le développement régional, le développement économique local et le développement du secteur privé.	Politiques de développement sectorielles.

.../...

Les quatre niveaux de la réforme de l'environnement des affaires (suite)

NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

	Régional	National	Sous-national	Sectoriel
Cadre réglementaire et administratif	Améliorer les réglementations qui entravent le commerce et l'investissement régional.	Améliorer les réglementations nationales qui affectent la création, l'activité et la fermeture des entreprises privées.	Améliorer les réglementations définies par les autorités sous-nationales.	Améliorer les réglementations s'appliquant à des secteurs ou sous-secteurs industriels spécifiques.
	Réglementations commerciales, administration des douanes.	Réglementation des affaires ; lois et administration fiscale ; législation et réglementation du travail, réglementations commerciales, administrations des douanes.	Procédures de création et d'enregistrement des entreprises.	Licences et agréments sectoriels.
Accords institutionnels	Aider les États membres des organismes régionaux à concevoir et mettre en œuvre des réformes ; améliorer le dialogue public-privé au niveau régional.	Améliorer le dialogue entre gouvernement national et organismes de représentation du secteur privé (dialogue public-privé).	Soutenir les structures et les processus locaux de dialogue public-privé sous-national.	Construire et renforcer les organisations professionnelles sectorielles pour qu'elles participent à des discussions avec les organismes publics afin d'améliorer l'environnement des entreprises.
	Facilitation du commerce. Renforcement de capacités.	Gouvernance réglementaire. Renforcement de capacités.	Renforcement de capacités.	Renforcement de capacités.

LES DOMAINES FONCTIONNELS DES RÉFORMES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

À l'intérieur des différents niveaux de réforme, on peut identifier un certain nombre de domaines fonctionnels qui ont un impact direct sur la configuration de l'environnement opérationnel des entreprises privées (des guides ont été publiés sur un certain nombre d'entre eux, par exemple sur la simplification des procédures d'enregistrement des entreprises au niveau national et sous-national) :

1. la simplification des procédures d'enregistrement et de licence des entreprises ;

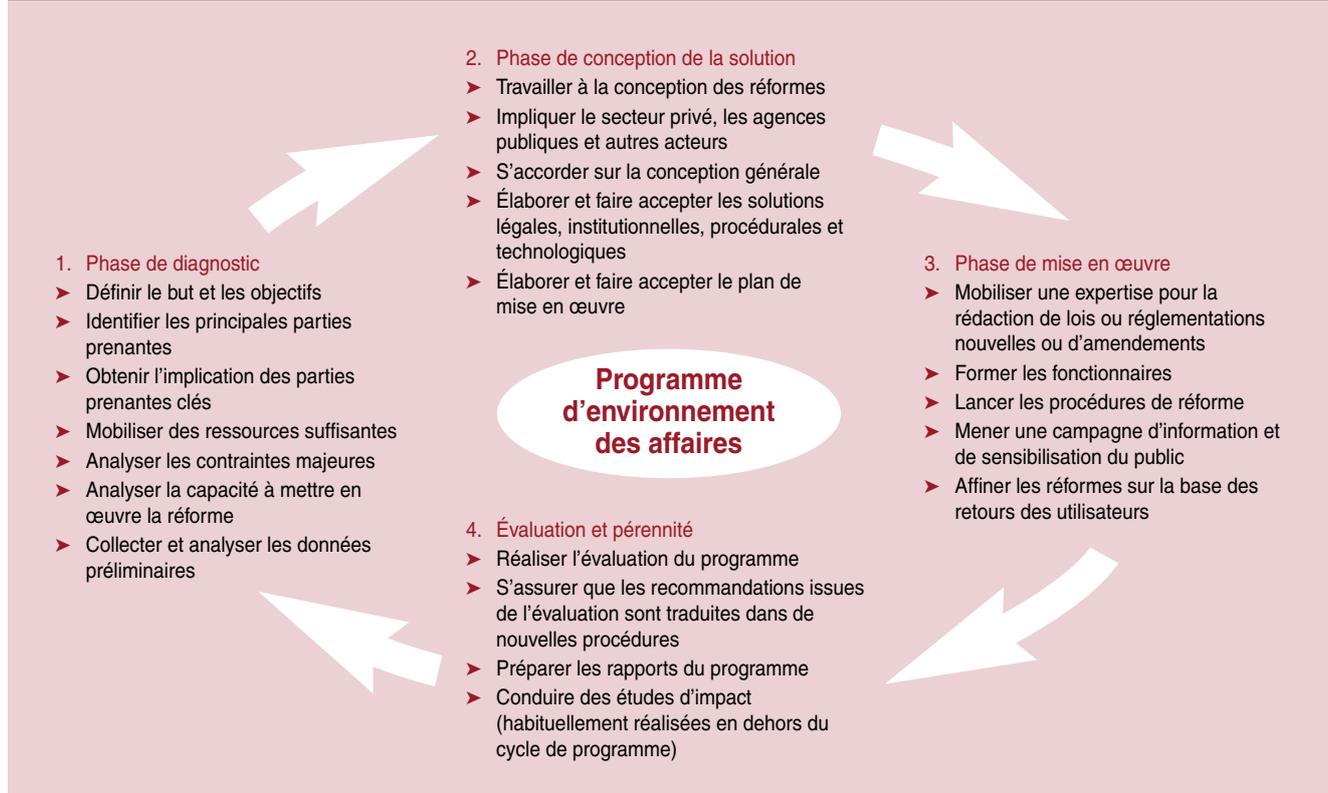
2. l'amélioration de l'administration et des politiques fiscales ;
3. l'amélioration de l'accès au financement ;
4. l'amélioration de la législation et de l'administration du travail ;
5. l'amélioration de la qualité globale de la gouvernance réglementaire ;
6. l'amélioration de l'administration foncière et des titres et registres fonciers ;
7. la simplification et la plus grande rapidité d'accès aux tribunaux de commerce et aux mécanismes alternatifs de résolution des litiges ;
8. l'élargissement des processus de dialogue public-privé, en particulier l'inclusion des opérateurs informels, notamment des femmes ;
9. l'amélioration de l'accès à l'information sur le marché.

LES QUATRE PHASES DU CYCLE DE PROJET

L'observation de la plupart des programmes d'appui à la réforme de l'environnement des affaires permet de distinguer quatre phases dans le cycle des projets.

Ces phases permettent de systématiser les considérations de développement dans la conception des interventions à court, moyen et long terme en lien avec les priorités et enjeux particuliers des pays en développement et en transition. Les liens entre chacune de ces phases sont essentiels : par exemple, les résultats de l'évaluation déterminent la conception du programme de réforme.

Les phases des programmes d'appui aux réformes de l'environnement des affaires



Phase 1 : Diagnostic Évaluer l'environnement des affaires existant

Il existe aujourd'hui plus de trente outils d'analyse permettant d'évaluer les différents aspects de l'environnement des affaires. Ils suffisent parfois à générer une demande de réforme, pour peu que les coûts et avantages en soient présentés de manière convaincante.

Les agences de développement doivent utiliser les informations issues de diagnostics récents pour identifier les contraintes et établir des priorités, avant d'envisager un exercice de diagnostic propre.

Elles doivent par ailleurs dans la mesure du possible renforcer les capacités des gouvernements partenaires, des organisations du secteur privé et de la société civile à réaliser leur propre évaluation de l'environnement des affaires. Outre la mobilisation de l'expertise locale, il est important de travailler en étroite collaboration avec le gouvernement et de lui laisser le temps de réfléchir aux résultats de l'évaluation et aux réponses qu'il souhaite y apporter.

Phase 2 : Concevoir des programmes d'appui aux réformes

Lors de la conception des programmes, les agences de développement doivent se servir des connaissances locales pour gagner la confiance et le respect des parties prenantes et parce qu'identifier les problèmes spécifiques sur la base de l'expérience locale est essentiel pour légitimer la réforme et la stratégie employée.

La phase de conception est aussi le moment d'anticiper les effets potentiels de la réforme, souhaités ou non. Ce travail d'anticipation doit servir à la conception d'un système de suivi-évaluation approprié reposant sur des indicateurs de résultat et d'impact.

Phase 3 : Mettre en œuvre les programmes d'appui aux réformes

La mise en œuvre doit autoriser une certaine souplesse de manière à pouvoir répondre aux demandes nouvelles et à l'évolution des circonstances.

Parce que les réformes s'inscrivent dans un processus continu de long terme, il est essentiel qu'elles relèvent de mécanismes pérennes. La pérennité renvoie à la capacité des partenaires du programme (gouvernement et secteur privé) à continuer le processus et à initier la génération de réformes suivante une fois l'appui du bailleur terminé.

Le meilleur moyen d'assurer la pérennité d'une réforme de l'environnement des affaires consiste à institutionnaliser sous une forme ou une autre les fonctions de suivi ou de surveillance impliquant des représentants des secteurs public et privé.

Phase 4 : Suivre et évaluer les programmes d'appui aux réformes

Un système solide de suivi-évaluation est essentiel pour le succès d'un programme d'appui à la réforme de l'environnement des affaires. Ce système doit définir des indicateurs mesurant les résultats directs de l'intervention, les changements induits par l'intervention, et l'impact sur la réduction de la pauvreté.

Par définition, un programme d'appui à la réforme de l'environnement des affaires n'est pas un programme de réforme en soi, mais plutôt un soutien aux efforts de réforme des partenaires. Il est donc nécessaire de considérer la performance d'un programme de ce type en termes d'influence sur la capacité d'évaluation, de conception et de mise en œuvre de la réforme des partenaires.

Une attention particulière doit être accordée à l'évaluation de l'impact de la réforme sur le développement des entreprises, l'emploi et la croissance pro-pauvre. Si dans de nombreux cas, il est impossible d'isoler l'impact d'un tel programme en présence de nombreux autres facteurs susceptibles d'agir sur la pauvreté, il faut s'efforcer d'être aussi précis que possible sur les impacts anticipés et la manière dont ils peuvent contribuer aux objectifs de développement plus larges.

LES QUINZE PRINCIPES
DE L'APPUI À LA RÉFORME
DE L'ENVIRONNEMENT
DES AFFAIRES

1. Adopter une approche systémique de la réforme

S'attaquer à la réforme de l'environnement des affaires nécessite de prendre en compte le système dans son ensemble, institutions formelles et informelles, « règles du jeu », normes sociales et culturelles, etc. et de garder à l'esprit qu'un changement dans un domaine influe sur les possibilités de réforme dans d'autres domaines.

2. Comprendre et prendre en compte l'économie politique de la réforme

Les processus de réforme de l'environnement des affaires sont étroitement liés à l'économie politique du changement, notamment au système de gouvernance et de responsabilité au sein de l'État, à la mesure dans laquelle les processus décisionnels sont ouverts ou non aux influences. Les initiatives de réforme rencontrent des oppositions. L'enjeu d'une réforme est de parvenir à créer des coalitions pro-réforme capables de con-

trer les oppositions et d'imposer des changements.

3. Stimuler la demande de réforme et les moteurs du changement

Les agences de développement peuvent mobiliser et exploiter les moteurs de changement d'un pays : leadership politique fort, crise économique ou politique, mondialisation, etc. ou stimuler la demande de changement par le biais d'études démontrant les effets négatifs sur l'économie d'un environnement des affaires défavorable ; le benchmarking ou la promotion du dialogue public-privé sont d'autres moyens potentiellement efficaces.

4. Garantir l'appropriation et la supervision de l'effort de réforme au plan national

Les acteurs nationaux doivent avoir l'entière responsabilité de la conception et de la gestion du processus de réforme. L'appropriation de ce processus par le gouvernement et le secteur privé doit notamment passer par l'établissement d'un organe transversal de supervision du processus au plan national.

5. Renforcer le rôle et la capacité des principales parties prenantes

Reconnaître le rôle des parties prenantes locales et développer leur capacité à participer au processus est essentiel pour le succès et la pérennité de la réforme. Ce renforcement de capacités doit s'appliquer aussi bien aux structures publiques qu'au secteur privé et aux groupements de la société civile, dans un souci de respect des contre-pouvoirs.

6. Accorder une attention centrale aux besoins du secteur privé par le biais du dialogue public-privé

L'implication du secteur privé est essentielle, notamment pour aider à la conception des programmes de réforme, apporter une expertise technique, etc. Les organisations représentatives d'entreprises sont les premiers interlocuteurs, même s'ils représentent rarement l'ensemble du secteur privé et sont souvent l'émanation de grandes entreprises formelles. Les agences de développement peuvent appuyer les organisations représentatives, mais en prenant soin de ne pas interférer directement dans la politique nationale. Le dialogue public-privé est un ingrédient essentiel pour le

succès des réformes de l'environnement des affaires.

7. Donner la priorité aux obstacles majeurs entravant la croissance des entreprises

Lorsque de nombreux domaines nécessitent une réforme, priorité doit être donnée à ceux qui ont l'impact le plus lourd sur le coût de gestion d'une entreprise et sur le bon fonctionnement des marchés. Les agences de développement agissent souvent sur les symptômes des mauvais systèmes réglementaires pour finalement se rendre compte que le système résiste et parvient à adapter ou inverser la réforme par mille moyens. Il est dans ce cas nécessaire de suivre une approche plus large consistant à modifier les mauvaises incitations du gouvernement et des entreprises.

8. Planifier le processus de réforme par étapes progressives et accepter qu'il soit long

S'il est essentiel de se concentrer sur les obstacles majeurs des entreprises, ceux-ci ne doivent pas nécessairement constituer la première étape du programme d'appui à la réforme. Il importe souvent de commencer par une phase initiale consistant à établir de la confiance et une première expérience, en s'attachant aux réformes les plus simples ou à celles ayant l'impact le plus immédiat sur l'environnement des affaires. Il faut accepter qu'un processus de réforme systémique prenne beaucoup de temps et être réaliste lors de sa planification.

9. Pallier les lacunes du système de mise en application

Les réformes de l'environnement des affaires se concentrent souvent sur les politiques, lois et réglementations et négligent les difficultés spécifiquement liées à la mise en application pratique des réformes. Traiter ces difficultés implique de renforcer les compétences et capacités des agences de développement elles-mêmes et de leurs partenaires, et de traiter les problèmes souvent complexes associés à une faible gouvernance, une mauvaise organisation ou à la corruption.

10. Formuler une stratégie de communication et utiliser les médias

Un processus de réforme de l'environnement des affaires doit s'intéresser au

rôle que joue la communication dans l'adoption d'une nouvelle manière de faire. La stratégie de communication doit répondre aux trois questions suivantes : Pourquoi ce travail de réforme est-il important ? Qui doit en prendre conscience ? À quelles questions s'attaquer ? Une bonne stratégie de communication est essentielle pour sensibiliser le public au besoin de réforme. Elle doit insister sur les avantages du changement. Les médias peuvent être un allié de poids.

11. Travailler avec le gouvernement comme acteur principal

Contrairement à d'autres interventions dans le domaine du développement du secteur privé, le gouvernement est le premier acteur de la réforme de l'environnement des affaires. Les lois et réglementations régissant l'activité du secteur privé, protégeant les consommateurs, etc. émanent de lui. Les agences de développement doivent apporter un appui souple, des informations et des conseils, et encourager les gouvernements à endosser l'entière responsabilité des efforts de réforme.

12. Aligner les réformes de l'environnement des affaires sur les plans de développement nationaux

L'appui aux réformes de l'environnement des affaires doit être intégré aux efforts de planification nationaux et aux politiques et agendas internationaux de développement (cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté, Objectifs du millénaire pour le développement, etc.).

13. Assurer une bonne coordination des bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds intervenant dans un même pays doivent coordonner leurs programmes d'appui aux réformes. Cette collaboration permet de partager les risques et donne accès à un pool d'expertise élargi. L'échange d'information à lui seul permet de rendre plus efficace l'allocation des ressources.

14. Conjuguer l'expertise internationale et nationale

Les pays partenaires doivent être encouragés à travailler avec des consultants internationaux connaissant les bonnes pratiques utilisées dans des pays confrontés à des problèmes similaires. Néanmoins, il est important de faire col-

laborer des consultants nationaux et de se préparer à consacrer des efforts et du temps à renforcer les capacités de consultants locaux et à s'assurer qu'ils resteront impliqués dans le processus.

15. Promouvoir une assurance de qualité dans l'appui aux réformes de l'environnement des affaires

Les agences de développement doivent faire en sorte de fournir à leurs partenaires les meilleurs conseils et la meilleure assistance qui soit. Cela implique, à la fois pour le personnel du siège et le personnel de terrain, d'être familier des bonnes pratiques internationales et capables de s'adapter aux besoins, capacités et attentes de leurs partenaires. Les agences doivent encourager les évaluations de leurs propres programmes et promouvoir les échanges d'information. ■

Pour en savoir plus

PUBLICATIONS RÉCENTES
ET NOUVEAUX DOCUMENTS
EN LIGNE *par thème*

Généralités

- **Private sector development in (post-) conflict situations: Guidebook**, GTZ, 2008, 124 p. — Ce guide, élaboré à partir des travaux sur le développement du secteur privé dans les situations de conflit, fournit des conseils aux opérateurs sur la conception, la mise en œuvre et le suivi de projets dans ce type de contexte. <http://www.gtz.de/en/dokumente/gtz2008-en-private-sectorconflict.pdf>
- **Conference synthesis: State of the practice in market facilitation**, The SEEP Network, 2008, 11 p. — Synthèse des débats de la conférence virtuelle organisée par la « Market Facilitation Initiative » du 29 septembre au 3 octobre 2008 sur l'état de l'art en matière de facilitation des marchés. <http://www.seep-network.org/content/library/detail/6310>
- **The social and ecological market economy. A model for Asian development?**, GTZ, mai 2008 — Examine en quoi le modèle d'économie de marché sociale (et écologique) peut contribuer à l'action de développement économique de la coopération allemande et des autres pays européens en Asie. <http://www.gtz.de/de/dokumente/gtz2008-en-market-economy.pdf>
- **Using peer learning to develop 100% market-driven program design**, Progress Brief, SEEP Network, 2008 — Note sur le projet de recherche-action SEEP appuyant l'identification et la mise en œuvre de stratégies destinées à promouvoir les projets d'appui à l'insertion économique des jeunes et à évaluer l'efficacité de ces stratégies. <http://www.seep-network.org/content/article/detail/6118>

- **Third National Conference of the BDS Donor Coordination Group**, 14-15 novembre 2007, Mombasa, Kenya — Actes de la troisième conférence nationale du groupe de coordination des bailleurs dans le domaine des services d'appui aux entreprises. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/671/KenyaBDSGroup2007NationalMeeting.pdf>

Promotion des petites entreprises

- **Cambodia MSME Project: Final monitoring and evaluation report**, USAID, octobre 2008, 116 pages
- **Cambodia MSME Project: Final Report**, USAID, octobre 2008, 42 pages — Rapport de suivi-évaluation et rapport final du projet de renforcement des MPME au Cambodge mené par DAI après trois ans d'activité. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/676/4>
- **A strategy for small- and medium-sized enterprise development within a national innovation system. The case of the people's Republic of China**, Research Policy Brief 28, Asian Development Bank Institute, 2008, 16 p. — Montre comment l'innovation, la recherche et le développement et la création de clusters influencent le secteur des PME en Chine. <http://www.adbi.org/files/2008.09.rpb28.strategy.innovation.system.prc.pdf>
- **Competitiveness of small enterprises: Clusters, business environment and local development**, IADB, 2008, 25 p. — Synthèse des présentations et discussions du sommet international sur les petites entreprises, les clusters et l'environnement des affaires, les 29 et 30 octobre 2007 à la Banque inter-américaine de développement. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1585032>

► **Small and Medium Enterprise Promotion (SME), Mongolia. Final evaluation 2007. Brief report**, GTZ, mars 2008 — Synthèse du rapport d'évaluation du projet *Small and Medium Enterprise Promotion* (amélioration des services offerts par des centres de compétences) en Mongolie.

<http://www2.gtz.de/dokumente/gut/gtz2008-13880en-sme-promotionmongolia-brief.pdf>

► **Note de cadrage sur les services de conseil agricole répondant aux besoins du marché**, Groupe de Neuchâtel, 2008 — L'objectif de ce cadre préparé par l'Initiative de Neuchâtel est de fournir des recommandations pour promouvoir plus efficacement des services de conseil agricole orientés vers l'accès aux marchés. http://www.neuchatelinitiative.net/english/documents/Internet_MOOAS_fr_000.pdf

► **Start and improve your business toolkit**, Dieter Gagel, 2008, 256 p. — Version intégrale téléchargeable du kit d'outils destinés aux entrepreneurs des pays en développement (toutes les étapes de la création et du développement de l'entreprise).

<http://www.bds-forum.net/download/syb/start-your-business-all-in-onefinal.pdf>

► **The Chili Show: SME stories spicing up Indonesian TV. A case study on facilitating SME access to information**, Swisscontact Indonesia, 2008, 20 p. — Présentation du volet « Accès à l'information » du projet ACCESS mené par Swisscontact en Indonésie depuis 2004. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/672/IndonesiaSCMediaCaseStudy.pdf>

► **Business Associations in Hung Yen, Quang Nam, Dak Lak, An Giang: Audit, benchmark and recommendations**, Simone Lehmann, Tang Van Khanh / GTZ, MPI, 2008, 178 p. — Rapport présentant plusieurs options stratégiques possibles pour la GTZ pour promouvoir les associations professionnelles de quatre provinces du Vietnam d'ici la fin de l'actuel programme de développement des PME. <http://www2.gtz.de/wbf/library/detail.asp?number=4391>

► **Business constraints and growth potential of micro and small manufacturing enterprises in Uganda**, Esther K. Ishengoma, Robert Kappel, GIGA Working Papers n° 78 mai 2008, 29 p. —

Sur la base de données collectées en Ouganda entre mars et avril 2003, l'étude analyse les difficultés rencontrées par les MPE de ce pays. http://www.giga-hamburg.de/dl/download.php?d=/content/publikationen/pdf/wp78_ishengoma-kappel.pdf

Filières

► **Chain empowerment. Supporting African farmers to develop markets**, Royal Tropical Institute (KIT), Faïda Mali, et International Institute of Rural Reconstruction (IIRR), 2006, 230 p. — Cette étude montre comment les paysans africains peuvent tirer de meilleurs revenus de leurs productions en gagnant du pouvoir dans les filières. Elle décrit deux stratégies de base : l'intégration verticale et l'intégration horizontale (téléchargeable).

http://www.mamud.com/chain_empowerment.htm

► **Integrating poverty, gender and environmental concerns into value chain analysis. A conceptual framework and lessons for action research**, S. Bolwig et al., DIIS Working Paper 2008/16, 2008, 70 p. — Développe un cadre pour intégrer les aspects de pauvreté, de genre et d'environnement dans les analyses de filières. <http://www.diis.dk/sw62931.asp>

► **Ataulfo mango in Chiapas. A value chain analysis**, microREPORT #109, USAID, 2008, 57 p. — Analyse de la filière de la mangue Ataulfo au Chiapas. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=26572_201&ID2=DO_TOPIC

► **Key elements of the value chain approach**, AMAP Briefing Paper, USAID, juillet 2008 — Note synthétique sur les éléments clés de l'approche filière. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=24002_201&ID2=DO_TOPIC

► **Engaging end-market buyers in value chain development**, AMAP Briefing Paper, USAID, juillet 2008 — Recommandations pratiques pour impliquer les acheteurs finaux dans les stratégies d'amélioration de la compétitivité des filières. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=24976_201&ID2=DO_TOPIC

► **A synthesis of practical lessons from value chain projects in conflict-affected environments**, AMAP micro-

REPORT #105, USAID, mai 2008 — Présentation des principaux enseignements tirés par une dizaine d'organisations ayant appliqué des approches filières dans des environnements marqués par des conflits.

http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=24911_201&ID2=DO_TOPIC

► **Guidelines for rapid appraisals of Agrifood chain performance in developing countries**, Occasional Paper 20, FAO, 2007 — Propose une approche méthodologique pragmatique de l'analyse de filière agroalimentaire à l'intention des opérateurs de terrain.

<http://www.fao.org/docrep/010/a1475e/a1475e00.htm>

► **Identification of opportunities and setting agenda of activities in the Ethiopian Fruits and Vegetables Sector**, Wageningen, 2007 — Étude du secteur des fruits et légumes en Éthiopie et de ses potentialités.

<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/675/2>

► **Prospects and challenges for refrigerated container transport of fruits and vegetables from Ethiopia to the Middle East**, Wageningen, 2008, 33 p. — Aperçu de la faisabilité du transport en containers réfrigérés pour l'exportation des fruits et légumes de l'Éthiopie vers le Moyen-Orient.

<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/673/RefrigeratedTransportEthiopiaMiddleEast.pdf>

Financement des filières

► **Finance in Value Chain Analysis. A Synthesis Paper**, microREPORT #132, USAID, octobre 2008, 23 p. — Synthèse des analyses concernant l'approche systématique d'intégration de la composante financement dans l'analyse de filière (avec un éclairage issu de récentes études de cas). http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=28496_201&ID2=DO_TOPIC

► **Incorporating finance into value chain analysis. Case study: Ataulfo Mango value chain in Chiapas, Mexico**, microREPORT #110, USAID, 2008, 22 p. — Étude de cas illustrant l'intégration des aspects financiers dans le cadre d'analyse plus général des filières.

http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=26574_201&ID2=DO_TOPIC

Normes et certification

► **Private standards, small farmers and donor policy: EUREPGAP in Kenya**, Working Paper 308, IDS, juillet 2008, 94 p. — Analyse de la norme de sécurité alimentaire EUREPGAP appliquée au secteur horticole au Kenya. <http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp308.pdf>

► **Institutional capacity for standards conformity assessment: A case study on spices in Tanzania**, Working Paper no 2008/10, DIIS, 2008, 40 p. — À travers le cas des épices en Tanzanie, l'étude montre que la conformité aux normes n'est possible que là où existent des institutions locales dédiées accréditées et dotées de moyens spécifiques. <http://www.diis.dk/sw59601.asp>

M4P

► **Approches comparées du développement du secteur privé : une perspective M4P**, The Springfield Center, avril 2006 (version originale). Version française d'un document publié en 2006 sur les apports de l'approche M4P en matière de développement du secteur privé. http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_fr_150870.pdf

► **Making markets work for poor. Comparing M4P and SLA frameworks: Complementarities, divergences and synergies**, SDC, juin 2008 — Ce document rédigé pour le Consortium Fauno explore les synergies, les complémentarités et les divergences entre les approches M4P et « Sustainable livelihoods ». <http://www.springfieldcentre.com/publications/sp0803.pdf>

► **Making markets work for poor. Comparing M4P and SLA frameworks: Case studies**, SDC, juin 2008 — Ce document rédigé pour le Consortium Fauno compare deux projets au Bangladesh : Katalyst pour l'approche M4P et Leaf/Saakti pour l'approche « Sustainable livelihoods ». <http://www.springfieldcentre.com/publications/sp0802.pdf>

► **Making markets work for poor. International development cooperation: Seeking common principles that underpin a coherent approach to po-**

verty reduction, SDC, juin 2008 — Ce document rédigé pour le Consortium Fauno décrit le cadre analytique de comparaison des deux approches M4P et SL. <http://www.springfieldcentre.com/publications/sp0801.pdf>

Tourisme

► **Doing the right thing approximately not the wrong thing precisely: Challenges of monitoring impacts of pro-poor interventions in tourism value chains**, ODI Working Paper 291, Overseas Development Institute, juin 2008 — Guide sur l'évaluation de l'impact des projets de tourisme pro-poor suivant une approche filière. http://www.odi.org.uk/publications/working_papers/wp291.pdf

Environnement des affaires

► **Paying Taxes 2009. The Global Picture**, World Bank, International Finance Corporation, PricewaterhouseCoopers, 2008, 100 p. — Évalue le niveau de fiscalité et la praticité de mise en conformité fiscale des PME dans 181 pays. <http://www.doingbusiness.org/features/taxes2009.aspx>

► **Supporting business environment reforms: Practical guidance for development agencies**, Donor Committee for Enterprise Development, 2008, 48 p. — Fournit des conseils pratiques aux agences de développement pour améliorer leur appui aux réformes de l'environnement des affaires dans les pays en développement et en transition. <http://www.enterprise-development.org/download.aspx?id=586>

► **The monitoring and evaluation handbook for business environment reform**, IFC/GTZ/DFID, juin 2008, 289 p. — Manuel à l'usage des praticiens travaillant sur l'environnement des affaires, offrant des conseils sur le suivi-évaluation et l'étude d'impact. [http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/AttachmentsByTitle/The+Monitoring+and+Evaluation+Handbook/\\$FILE/mandehandbook.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/AttachmentsByTitle/The+Monitoring+and+Evaluation+Handbook/$FILE/mandehandbook.pdf)

► **Creating an enabling environment for private sector development in sub-Saharan Africa**, Onudi/GTZ, Vienne,

2008, 80 p. — Sur la base de l'examen d'un ensemble de réformes de l'environnement des affaires en Afrique subsaharienne, l'étude montre que les réformes dans ce domaine ne seront pas suffisantes pour promouvoir le développement des entreprises. http://www2.gtz.de/wbf/doc/07-89144_Ebook1.pdf

► **Business enabling environment and the value chain**, AMAP Briefing Paper, juillet 2008 — Conseils pour la conception et la mise en œuvre d'interventions dans le domaine de l'environnement des affaires en lien avec les processus de développement de filières. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=24871_201&ID2=DO_TOPIC

► **Doing business in South East Europe**, World Bank, 2008 — Comparaison des réglementations des pays de la région d'Europe du Sud-Est. <http://www.doingbusiness.org>

► **Doing Business : une évaluation indépendante. Les indicateurs Doing Business de la Banque mondiale-IFC passés au crible**, Banque mondiale, 2008 — Rapport de l'évaluation indépendante menée sur les classements, les données et la méthodologie de l'initiative *Doing Business*. http://siteresources.worldbank.org/EXTDOIBUS/Resources/db_evaluation_fr.pdf

► **Creating better business environments for enterprise development: African and global lessons for more effective donor practices. Thematic overview of the papers presented at the Africa regional consultative conference**, DCED, juin 2008 — Synthèse des contributions présentées au sommet d'Accra sur l'environnement des affaires en novembre 2007. <http://www.sedonors.org/about/story.asp?newsid=164>

► **Small enterprise growth and the rural investment climate: evidence from Tanzania**, Policy Research Working Paper 4675, World Bank, 2008, 35 p. — Analyse les caractéristiques des entreprises non agricoles, les schémas de croissance de l'emploi et les contraintes de l'environnement des affaires dans les régions rurales de Tanzanie. <http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2008/072...>

Impact

► **Common problems in impact assessment research**, Impact Assessment Primer Series Publication # 7, USAID, juin 2008 — Examine un certain nombre de problèmes méthodologiques soulevés par les études d'impact (biais de sélection, facteurs externes non anticipés, etc.). http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=24556_201&ID2=DO_TOPIC

► **Impact assessment of the growth-oriented microenterprise development program: Baseline research report**, AMAP microREPORT #104, USAID, avril 2008 — Présente les conclusions de l'évaluation d'impact du programme GMED (promotion de la croissance des MPE) à Jaipur en Inde. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=24762_201&ID2=DO_TOPIC

► **Impacts of the KBDS and KHDP Projects in the tree fruit value chain in Kenya**, MicroReport n° 129, USAID, septembre 2008, 70 p. — Ce rapport présente les résultats de l'étude d'impact de deux projets USAID d'appui aux petits producteurs d'avocats et de fruits de la passion au Kenya. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=27178_201&ID2=DO_TOPIC

Formation et apprentissage

► **Challenging the myths about learning and training in small and medium-sized enterprises: Implications for public policy**, Employment Working Paper n° 1, ILO, 2008, 77 p. — Étudie la question de la formation en entreprise dans les PME sur la base d'exemples de politiques et de programmes dans des pays industrialisés et en transition. <http://www.ilo.org/public/english/employment/download/wpaper/wp1.pdf>

► **Skills and productivity in the informal economy**, Employment Working Paper n° 5, ILO, 2008, 97 p. — Analyse les liens entre compétences et productivité dans une perspective d'amélioration du travail dans l'économie informelle et de transition vers le secteur formel. <http://www.ilo.org/public/english/employment/download/wpaper/wp5.pdf>

► **Improving skills and productivity of disadvantaged youth**, Employment Working Paper n° 7, ILO, 2008, 43 p. —

S'intéresse au lien entre le développement des compétences des jeunes et leurs chances sur le marché de l'emploi. <http://www.ilo.org/public/english/employment/download/wpaper/wp7.pdf>

► **Skills development for the informal economy in South Africa**, GTZ, in : « Skills at Work: Theory and Practice », Volume 2, 2008, p. 01-30, 2008 — Traite de l'émergence d'un système parallèle de développement des compétences dans l'économie informelle en Afrique du Sud. <http://www2.gtz.de/wbf/library/detail.asp?number=4265>

► **Facilitating youth entrepreneurship, Part 2. A directory of awareness and promotion programmes in formal and non-formal education**, ILO, 2004 — Répertoire détaillé de 166 programmes en cours ou récents d'éducation à l'entrepreneuriat. <http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F626412889/WP59-Part%20II-2004.pdf>

► **Transition from education to work in EU neighbouring countries**, European Training Foundation, 2008 — Présentation des résultats d'un projet destiné à développer des outils pour analyser la transition entre éducation et emploi des jeunes dans les pays partenaires de l'Union européenne. [http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/\(getAttachment\)/A45B02F13FE0B90BC125744800444C11/\\$File/NOTE7ELGL2.pdf](http://www.etf.europa.eu/pubmgmt.nsf/(getAttachment)/A45B02F13FE0B90BC125744800444C11/$File/NOTE7ELGL2.pdf)

► **Perspectives économiques en Afrique**, OCDE, mai 2008 — L'édition 2008 des Perspectives économiques en Afrique (PEA) a pour thème spécial le « Développement des compétences techniques et professionnelles » sur le continent. http://www.oecd.org/document/61/0,3343,fr_2649_15162846_40344893_1_1_1_1,00.html

NOUVEAU SUR LE WEB 2^e semestre 2008

► **Les contributions à la journée « FIELD Day 2008: Getting to how. A Day of Workshops to advance microenterprise development » sont disponibles en ligne** — Cette journée de réflexion et d'ateliers, organisée par AED (Academy for Educational Development),

a réuni plus de 160 opérateurs et bailleurs sur le thème de la pratique du développement des entreprises.

http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=29740_201&ID2=DO_TOPIC

► **www.microLINKS.org/ conflict** — microLINKS lance une nouvelle rubrique de son site entièrement consacrée au développement des micro-entreprises en contexte de crise. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=19747_201&ID2=DO_TOPIC

► **Microentreprise & HIV - Une nouvelle communauté de pratique en ligne** — Le Groupe de travail du SEEP Network « HIV & AIDS and Microentreprise Development (HAMED) » crée un lieu d'échanges en ligne destiné aux opérateurs d'appui aux entreprises, aux professionnels de santé publique et aux décideurs politiques sur la lutte contre le VIH et le sida. <http://hamed.seepnetwork.org>

► **PrOpCom**, « Making Nigerian agricultural markets work for the poor » — PrOpCom est un programme financé par DFID et géré par Chemonics International, qui vise à réduire la pauvreté au Nigeria par l'application du paradigme M4P. Il met actuellement en œuvre trois interventions liées aux filières riz et soja dans ce pays. L'ensemble des objectifs et activités sont présentés sur le site du programme. <http://www.propcom.org>

► **BizCLIR**, Business Climate Legal and Institutional Reform — Ce site de l'USAID se veut un outil dynamique de développement et de partage des connaissances sur la réforme de l'environnement des affaires. Il comprend notamment des évaluations pays, bonnes pratiques, publications et avis d'experts. <http://bizclir.com>

► Le site du **COSAME** fait peau neuve ! Tandis qu'il s'apprête à fêter son dixième anniversaire, le programme Cosame dévoile une nouvelle identité sur son site et dans sa Lettre d'actualité. Dans l'air du temps, celle-ci se fonde notamment sur une plus grande interactivité au travers de la création de blogs et de communautés de travail. Elle cherche également à rendre plus claire son offre de services sur la thématique du développement de la petite entreprise. <http://www.cosame.org>

► Du nouveau sur le **site du Comité des bailleurs pour le développement**

des entreprises : il comprend maintenant des pages par pays dédiées aux groupes de coordination travaillant sur le développement du secteur privé.

<http://www.Enterprise-Development.org>

► **L'initiative « Business Growth » de l'USAID** visant la promotion des bonnes pratiques en matière de développement des entreprises a maintenant son propre site. <https://www.businessgrowthinitiative.org>

GROS PLAN SUR...

► <http://www.entergrowth.com> — Enterprise for Pro-poor Growth, ou Enter-Growth, est un projet du Bureau international du travail (BIT), de l'Agence suédoise de développement international (Sida), et du ministère sri-lankais du Développement des entreprises et de la Promotion de l'investissement. Son objectif est de contribuer à la croissance économique « pro-poor » et à la qualité de l'emploi, par le biais d'un programme intégré de développement des micro et petites entreprises au Sri Lanka. Entre 2000 et 2005 a été mis en œuvre le projet « Start and Improve Your Business » (SIYB). Celui-ci a donné naissance à l'Association nationale SIYB qui coordonne un programme de renforcement des capacités. La formation n'étant qu'un aspect de l'appui aux entreprises, les trois partenaires ont lancé un projet plus large de promotion de la petite entreprise ciblant quatre provinces du nord du Sri Lanka sur les thèmes de l'accès aux marchés, de l'environnement politique et réglementaire et de la culture d'entreprise. Le site offre entre autres une bibliothèque de documents projets.

VOS REVUES ET BULLETINS

► **Bulletin de veille de l'Inter-réseaux**

— Bulletin bimensuel qui fait un point sur l'actualité du développement rural sur le net. Numéros 129 à 137. http://www.inter-reseaux.org/rubrique.php?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. Numéros 24 et 25. <http://www.enterprisedevelopment.org/page/library-item?id=585>

► **Enterprise Development & Micro-finance**

(ex Small Enterprise Development) — Revue trimestrielle sur le développement de l'entreprise et la microfinance. Volume 19 n° 2, juin 2008, particulièrement consacré au concept M4P. http://practicalactionpublishing.org/?id=sed_contents

► **Lettre du COSAME**, bulletin mensuel de coopération et soutien aux artisans et micro-entreprises du Sud - Pour un artisanat ouvert, qualifié et solidaire.

Nouvelle édition, numéros 1 à 3. <http://www.cosame.org>

► **MicroLINKS Connections** est le bulletin mensuel du Bureau du développement des micro-entreprises de l'USAID. Numéros 49 à 55.

http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=2896_201&ID2=DO_TOPIC (puis cliquer sur *Download Current Issue*)

► **OUTCOMES**, bulletin trimestriel de la SFI - Édition juillet-septembre 2008

(« The Green Issue ») consacrée à la question de l'énergie dans les pays émergents et en développement. Édition octobre-décembre 2008 consacrée au rôle des petites entreprises dans les économies émergentes.

<http://www.ifc.org/sme> (puis cliquer à droite sur *Outcome Newsletter*) ■