

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 en 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