

Décembre
2009

NUMÉRO 18

Les BDS (Business Development Services)

L'actualité des services aux entreprises



Nous sommes heureux de vous présenter le numéro intégral du second semestre 2009 de *L'Actualité des services aux entreprises*. Ce 18^e numéro compte exceptionnellement douze articles en raison d'un premier numéro allégé.

Dans cette édition, retrouvez trois articles consacrés à des structures d'appui locales ou des entrepreneurs du Sud. Rédigés à partir d'entretiens exclusifs, ces profils invitent à découvrir l'expérience du Forum des jeunes entreprises du Congo (FJEC) dans l'appui aux petites entreprises, l'initiative originale de l'entreprise Sicam qui a créé son propre centre de formation pour pallier le manque de qualification à Madagascar, et le parcours de Cawaan, une entreprise familiale de transformation du cuir au Sénégal.

La formation professionnelle, qui occupe une place essentielle dans les besoins exprimés par les petites entreprises et dans les services offerts par les structures telles que le FJEC, est également abordée dans ce numéro sous l'angle économique. Fournir des repères sur les coûts et bénéfices de la formation pour les différents acteurs est l'objet du document de la GTZ synthétisé dans ces pages.

Sur le thème du financement toujours, cette fois appliqué à la filière, une autre synthèse présente l'initiative menée par le World Council of Credit Unions (WOCCU) au Pérou, qui aide des coopératives de crédit servant les acteurs de la filière café à concevoir des produits financiers adaptés. Par ailleurs, un guide à l'intention des PME/TPE fait le point sur les ressources financières et techniques offertes par les institutions internationales de soutien au secteur privé ACP.

Les services non financiers aux entreprises sont abordés à travers trois articles s'intéressant particulièrement aux entreprises agricoles. Deux illustrent des

approches de développement de marché : l'approche « M4P » est appliquée par SDA en Arménie pour développer le marché de la production laitière dans les zones rurales ; en Zambie, un système de chèques est mis au point par MEDA pour stimuler l'adoption de technologies d'irrigation améliorées et développer le marché des technologies agricoles sans créer de dépendance aux subventions. Le troisième article est un inventaire des services ou systèmes novateurs de conseil agricole utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) actuellement en cours en Afrique.

L'application des TIC au développement des petites entreprises agricoles est également illustrée par une autre expérience, celle du projet IGP India qui a mis en œuvre une solution informatique baptisée *freshConnect* pour résoudre certaines contraintes de la filière des fruits et légumes frais en Inde.

Ce numéro présente par ailleurs un outil de diagnostic du développement des entreprises. Baptisé MEASURE, cet outil conçu par l'USAID a pour objectif de décrire comment les performances et les décisions des entreprises au sein d'une économie donnée sont influencées par l'environnement qui les touche directement, notamment l'accès aux compétences, aux services et à la connaissance.

Enfin cette édition aborde pour la première fois une problématique de santé publique à l'occasion de la publication par le SEEP Network d'une série d'études et rapports sur le développement des micro-entreprises dans les communautés fortement touchées par le sida.

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

- « Systèmes novateurs de conseil agricole utilisant les TIC : essai d'inventaire », M. Gakuru, K. Winters, F. Stepman, février 2009 **pages 5 à 10**
- « Aspects clés de l'économie de la formation technique et professionnelle », GTZ, 2009 **pages 11 à 15**

● Études de cas

- « Le développement de marchés pour la production laitière via des services et des partenariats public-privé en Arménie rurale : une étude de cas SDA-Elola », Springfield Center, décembre 2008 **pages 16 à 20**
- « Expériences innovantes dans le financement des filières (2) : la méthodologie WOCCU au Pérou », H. Schiff et J. Stallard, avril 2009 **pages 21 à 24**
- « État du développement des entreprises en Éthiopie : application de l'outil de diagnostic MEASURE », C. Jones, juin 2009 **pages 25 à 27**
- « 20 ans d'expérience du Forum des Jeunes Entreprises du Congo (FJEC) », Entretien avec Paul Kampakol (FJEC), septembre 2009 **pages 28 à 31**
- « Stimuler les marchés agricoles dans les zones rurales pauvres : exemple de subventions 'intelligentes' en Zambie », A. Snelgrove et L. Manje (MEDA), juin 2009 **pages 32 à 35**
- « Lorsque le privé comble les failles du système de formation professionnelle : l'exemple du CAF/Sicam à Madagascar », Entretien avec Alain Vincent Lebideau et Rasata Hery Julia (CAF/Sicam), septembre 2009 **pages 36 à 38**
- « L'entreprise Cawaan au Sénégal : après différentes expériences à l'export, un retour au local », Entretien avec Moctar Gueye (directeur technique adjoint de Cawaan), complété avec Moussa Gueye (directeur), novembre 2009 **pages 39 à 42**
- « Nouvelles technologies et circulation d'information dans les filières : le cas de *freshConnect* en Inde », ACDI/VOCA, 2009 **pages 43 à 46**
- « Adapter l'offre de services aux entreprises aux communautés touchées par le sida : modèles de partenariat », The Seep Network, 2009 **pages 47 à 51**

● Outils d'action

- « Guide des ressources financières et techniques pour les PME et TPE africaines », Fondation ABEO (avec l'appui de la Coopération belge et de la Fondation Marie et Alain Philippson), 2009 **pages 52 à 56**

● Informations utiles

pages 57 à 61

Mode d'emploi

« L'actualité des services aux entreprises » est un produit d'information financé par la coopération française (MAE puis AFD) et la coopération suisse (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 le plus souvent 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 synthèse) 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 INDICES ET DIAGNOSTICS NATIONAUX DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Plusieurs organisations établissent des rapports nationaux — donnant parfois lieu à des classements mondiaux — à partir d'indices composites visant à évaluer l'environnement réglementaire et légal, l'environnement des affaires ou les conditions de la création d'entreprise dans les pays.

► **USAID** : L'organisation de coopération américaine propose plusieurs types d'évaluations dont l'évaluation des réformes commerciales, juridiques et institutionnelles (*Commercial, Legal, and Institutional Reform Assessments*, CLIR). Ce rapport est produit dans le cadre du projet Seldon visant à identifier les inefficiences des lois et institutions commerciales des PED. L'évaluation repose sur 11 domaines traditionnels de la législation commerciale. Les rapports nationaux sont téléchargeables à cette adresse : http://www.bizlawreform.com/assess_Country.htm

► **Forum économique mondial** : Le Forum économique mondial (*World Economic Forum*) est une fondation à but non lucratif dont le siège est à Genève. Il est connu pour sa réunion annuelle à Davos (Suisse) qui réunit des dirigeants d'entreprise, des responsables politiques du monde entier ainsi que des intellectuels et des journalistes. Il a le statut d'observateur auprès du Conseil économique et social des Nations unies et est placé sous la supervision du Gouvernement suisse. Le Forum publie chaque année, entre autres, un rapport sur la compétitivité économique de 133 pays (*Global Competitiveness Reports*, GCR), sur la base de 12 séries d'indicateurs pondérés.

<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

► **Banque mondiale** : Les rapports « Doing Business » de la Banque mondiale sont peut-être les plus connus parmi les évaluations de l'environnement des affaires. Les indicateurs utilisés ont été créés par la Banque mondiale pour évaluer différents aspects de la réglementation des entreprises (création d'entreprise, octroi de licences, embauche des travailleurs, etc.) dans tous les pays du monde. Ils donnent lieu à des classements mondiaux et contribuent à guider les réformes nécessaires de l'environnement des affaires. <http://français.doingbusiness.org>

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>

Systemes novateurs de conseil agricole utilisant les TIC : essai d'inventaire

■ **Inventory
of innovative farmer
advisory services
using ICTs**, M. Gakuru,
K. Winters, F. Stepman,
Forum for Agricultural
Research in Africa
(FARA), février 2009,
67 p.

Accédez au document original :
[http://www.fara-africa.org/media/
uploads/File/NSF2/RAILS/Innovative_
Farmer_Advisory_Systems.pdf](http://www.fara-africa.org/media/uploads/File/NSF2/RAILS/Innovative_Farmer_Advisory_Systems.pdf)

« L'Actualité des services
aux entreprises » n° 18
juillet 2009

Un produit d'information
financé par la DDC (Suisse)
et l'AFD (France),
et publié par le Gret

Au cours des dix dernières années, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le domaine agricole en Afrique a progressé de manière remarquable, en particulier en matière d'accès aux informations de marché. Différents projets ont intégré les TIC dans la diffusion des informations agricoles aux paysans. L'inventaire publié par le Forum pour la recherche agricole en Afrique (FARA) est le résultat d'une enquête menée en octobre 2008 et d'une revue bibliographique qui visent à documenter les services ou systèmes novateurs de conseil agricole actuellement en cours ou récemment expérimentés en Afrique.

Depuis plusieurs dizaines d'années, les formes « traditionnelles » de TIC se sont progressivement imposées dans la prestation de services de conseil agricole en Afrique. Les programmes de radio et de télévision, les télécentres ruraux, les centres d'information publics de district diffusent aujourd'hui des informations dans le domaine agricole grâce à ces technologies.

Actuellement, la plus grande partie des informations aux agriculteurs est fournie par des vulgarisateurs agricoles, par des bibliothèques ou via des sites Web. Le nombre de vulgarisateurs ayant diminué tandis que celui des agriculteurs augmentait, il a fallu développer des systèmes d'information novateurs pour répondre aux besoins.

Le développement du NAFIS¹ (*National Farmers Information Service*), un service vocal, est l'une des initiatives nées de ce besoin. La plupart des autres initiatives sont basées sur Internet, comme INFONET [www.infonet-biovision.org], un service Web de promotion de l'agriculture biologique. Ces systèmes présentent des limites qui tiennent au temps passé à la recherche de la bonne information, à la barrière de l'illettrisme et au niveau d'infrastructure requis pour la connexion Internet. Ils restent néanmoins des ressources très utiles.

¹ <http://www.nafis.go.ke>

Avec le développement de la téléphonie mobile, les solutions vocales et SMS devraient permettre une utilisation accrue car elles offrent une meilleure accessibilité. Elles ne sont pas non plus la panacée. Les SMS requièrent un niveau d'éducation minimal et ne peuvent contenir qu'une faible quantité d'information. Les solutions vocales sont techniquement assez compliquées à développer, mais sont de loin l'instrument le plus prometteur pour le milieu rural.

OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Le travail d'inventaire des systèmes de conseil agricole innovants s'est heurté à de nombreuses difficultés, notamment du fait du caractère temporaire des projets pilotes, de la taille très réduite et de la grande spécificité de nombreux projets. Cet inventaire ne prétend donc pas à l'exhaustivité. Il ne vise pas non plus à l'analyse de l'efficacité des projets. Son objectif est de fournir une vue d'ensemble des types de services et projets en cours en Afrique s'efforçant de diffuser de l'information aux paysans de manière innovante.

Cet inventaire se limite aux projets/services qui fournissent directement aux

agriculteurs de la formation et de l'information agricole par le biais de TIC. Il ne documente pas les services qui facilitent les échanges d'informations entre chercheurs et décideurs par exemple, ni les initiatives étudiant les possibilités d'application des TIC dans le domaine agricole.

QUATRE CATÉGORIES DE PROJETS OU SERVICES D'INFORMATION AGRICOLE

Pour les besoins de cet inventaire les projets ou services ont été répartis en quatre catégories.

1. Les services d'information vocale

Cette catégorie comprend les services d'information par téléphone offrant des conseils sur les méthodes agricoles et l'accès aux marchés. Certains prennent la forme de centres d'appel de vulgarisation agricole.

Des technologies vocales plus complexes utilisent le téléphone comme média, mais reposent sur des applications sophistiquées. Elles combinent une plateforme de messagerie intégrant un serveur vocal interactif (SVI) et une solution de gestion de la relation client.

2. La radio : informations à la demande et diffusion d'émissions régulières

Dans cette catégorie figurent les émissions de radio périodiques consacrées aux informations agricoles et les systèmes « dial-up » qui permettent aux utilisateurs d'avoir accès par téléphone à des contenus audio de style radiophonique par le biais d'un système vocal automatique. Le dispositif fonctionne comme un centre de ressources proposant des contenus préenregistrés régulièrement actualisés, accessibles via un menu.

3. Les services de vulgarisation basés sur la téléphonie mobile et la gestion de bases de données

Il s'agit de systèmes permettant à quiconque depuis n'importe quel endroit de partager des informations sur le marché

par le biais de téléphones portables ou d'Internet. Ces services se caractérisent par la personnalisation et la création de profils utilisateurs permettant de minimiser le risque inhérent aux transactions, de proposer des services de courtage et de générer des revenus publicitaires.

4. Les systèmes de formation en ligne et de contenus vidéo

Cette catégorie couvre l'offre d'informations et de matériel pédagogique relatifs aux techniques agricoles. L'approche fondée sur la vidéo présente plusieurs avantages importants par rapport aux formes traditionnelles de contenu agricole, qui ne sont généralement pas dans la langue locale, sont destinées à un public lettré, utilisent la terminologie des experts et manquent de praticité dans leurs modalités d'application.

MESURER L'IMPACT SOCIAL ET ÉCONOMIQUE DES SOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

Pour son travail d'identification des services de conseil agricole novateurs utilisant les TIC, l'équipe de l'étude a cherché à affiner sa compréhension de l'impact social et de l'impact économique potentiel de ces services.

L'impact social

Déterminer l'impact de la téléphonie mobile dans le secteur agricole nécessite une bonne connaissance du contexte rural dans lequel doit se faire l'adoption et l'adaptation de l'outil d'information novateur.

Pour produire un impact, il ne s'agit pas seulement de développer une technologie de diffusion de l'information, mais aussi de modifier les limites et conditions qui influent sur la marge potentielle de changement. Les agriculteurs pauvres travaillant dans des environnements risqués ne disposent que de fenêtres d'opportunité très étroites pour l'innovation.

Les projets de téléphone mobile figurant dans l'inventaire du FARA cherchent souvent à créer les conditions qui permet-

tront aux agriculteurs d'utiliser les technologies recommandées et les inciteront à le faire (via des mesures incitatives comme l'accès à des intrants subventionnés, l'offre de services de crédit, etc.).

Cependant, très souvent aussi, ces projets laissent peu de traces une fois les conditions spéciales disparues. La répliquabilité des gains de développement reste une question clé. La meilleure façon de la garantir consiste à s'assurer que le système fonctionne dans les conditions physiques, socioéconomiques, culturelles et institutionnelles existantes, et, éventuellement, à élargir durablement ces conditions.

La majorité des petits producteurs ne sont pas organisés, n'ont pas de poids politique et ne sont pas en mesure d'exprimer efficacement une demande en matière de services d'information. En dépit du grand nombre de services d'information sur les prix agricoles utilisant la téléphonie mobile, cette information n'est souvent pas accessible et les prix restent déterminés par les aléas des conditions météo, des transports, des monopoles d'acheteurs locaux, etc. La téléphonie rurale ne peut fonctionner que si elle s'inscrit dans les petites fenêtres d'opportunité qui s'offrent aux paysans.

L'impact économique

L'un des principaux enjeux des gouvernements et de la communauté internationale est de faire en sorte que les petits producteurs tirent profit de leur participation aux marchés agricoles. Les interventions visant à réduire les coûts de transaction sont susceptibles d'encourager la participation accrue de ces acteurs à des marchés compétitifs.

En termes économiques, l'objectif des systèmes de diffusion d'information agricole consiste à réduire les coûts de transaction en diminuant les coûts de recherche d'information dans la filière. Pour comprendre quels sont les coûts relatifs à l'information, il est utile de comprendre quels sont les besoins d'information à chaque stade d'activité.

Le producteur a besoin d'information aux six stades suivants :

1. décision : choix du type de culture, de la superficie à allouer à chaque culture, du financement ;

2. préparation/achat des semences ;
3. préparation de la terre et plantation ;
4. irrigation et entretien des cultures ;
5. récolte, emballage et stockage ;
6. vente.

(D'après de Silva et Ratnadiwakara, 2008)

Une analyse des recherches d'information menées par un groupe de petits agriculteurs au Sri Lanka a montré que le coût de la recherche d'information s'élevait à 11 % du total des coûts supportés par les agriculteurs tout au long de ces étapes.

L'absence de chaînes de commercialisation efficaces en Afrique est un véritable obstacle et a des conséquences sur l'impact potentiel de l'information et de l'utilisation de la téléphonie mobile. Une chaîne est comme un réseau multi-acteurs fortement intégré qui partage un objectif commun : livrer au consommateur un produit à moindre coût aussi efficacement que possible.

La menace de la concurrence conduit les acteurs de la filière à être très attentifs à la position concurrentielle de la filière par rapport à celle des autres. Cette prise de conscience pousse à adopter une perspective globale commune. Accroître l'efficacité de l'ensemble de la chaîne ou filière – le but de la diffusion de l'information – est dans l'intérêt de tous les intervenants, qu'ils soient agriculteurs, transformateurs, transporteurs, détaillants, etc.

Cette prise de conscience reste un grand défi pour l'Afrique.

QUELS MODÈLES POUR QUELS RÉSULTATS ?

Les nombreuses initiatives qui visent à fournir de l'information aux petits producteurs sont pour la plupart de forme institutionnelle, spécifiques à un produit donné, spécifiques à un média donné, souvent en langue anglaise. Le paysan africain est de son côté confronté à un manque d'infrastructure et un faible niveau d'alphabétisation.

Ces modèles de fourniture d'information se sont révélés largement inefficaces.

Un modèle plus global, plus intégré, est nécessaire pour dépasser les limites des méthodes existantes : un service d'information complet, holistique, accessible via une variété de médias intégrés et capable de recueillir le feedback des producteurs pour améliorer son offre.

La transmission pure d'information sous la forme de flux de messages n'est sans doute pas suffisante pour résoudre le problème du manque d'information ou de l'inégale diffusion de l'information dans le domaine agricole. Ce qu'il faut viser est la connaissance en tant que résultat dynamique : l'ancrage des informations dans la conviction et l'engagement des acteurs impliqués.

L'environnement dans lequel est bâtie la connaissance (processus de renforcement des compétences et d'émancipation, mobilisation et organisation sociale, etc.) est un facteur essentiel à prendre en considération. Les paysans ne doivent pas être considérés comme de purs consommateurs d'information générique. Le secteur agricole a besoin d'une communauté d'apprentissage bien organisée — en associations, coopératives, groupements, etc.

Fournir des prévisions météorologiques quotidiennes est de l'information. Elle est produite ailleurs et fournie à la communauté rurale par divers médias comme la radio, la télévision, les journaux, les alertes sur mobiles, etc. La communauté rurale n'est en rien impliquée dans la génération ou l'évaluation de cette information.

Le transfert de connaissances horizontal est tout autre. Il s'agit d'un processus d'apprentissage combiné dans lequel les approches d'apprentissage par la pratique, de recherche participative, d'évaluation, d'interaction directe, etc. jouent un rôle essentiel.

Il n'existe pas de système universel. Différents systèmes et médias sont nécessaires en fonction du contenu, du niveau d'alphabétisation et des besoins spécifiques en information.

➤ Le premier niveau d'information pour les agriculteurs correspond aux données sur les prix du marché, les prévisions météorologiques, les services de transport et de stockage. Bien qu'essentielles, ces informations sont rapidement obsolètes et changent constamment.

- Le deuxième niveau concerne les maladies des cultures et du bétail, les engrais, etc. L'inventaire indique que ces services d'information sont le plus souvent fournis de façon standard, selon des systèmes de questions-réponses.
- Le troisième niveau est plus spécifique au contexte local et nécessite un contact direct entre le vulgarisateur et l'agriculteur.

La constitution d'une base active d'utilisateurs est une condition préalable très importante pour mettre en place un dispositif de vulgarisation solide. La fonction centrale de la vulgarisation consiste à aider les gens à faire de meilleurs choix en leur fournissant des informations et en renforçant leurs capacités à utiliser ces informations.

Un tel dispositif ne doit pas jouer un rôle direct de mise en œuvre mais bien de facilitation d'un processus de mobilisation, d'organisation, d'appropriation et de gestion propre des systèmes et des connaissances.

LES DÉFIS DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Le passage à grande échelle des initiatives — souvent pilotes — de technologies appliquées se heurte à plusieurs difficultés :

- lorsqu'un très grand nombre de producteurs reçoit de l'information d'un fournisseur particulier, le service peut être sujet à controverse si son contenu n'a pas fait l'objet d'un consensus large préalablement au changement d'échelle ;
- le changement d'échelle des initiatives reposant sur la téléphonie mobile requiert une bonne alliance avec une compagnie de téléphonie ;
- les différentes plates-formes d'information doivent être interopérables. Chaque plate-forme délivrant de l'information a ses avantages et ses inconvénients. Lors d'un passage à grande échelle, elles se révèlent souvent inappropriées si elles sont utilisées isolément. Pour obtenir un système efficace, il faut que plusieurs

plate-formes soient soigneusement intégrées afin d'exploiter au maximum leurs avantages respectifs et de limiter leurs inconvénients. Le service d'information prend alors la forme d'une matrice composite comprenant : (a) une plate-forme SMS, (b) une plate-forme vocale, (c) un portail Web, (d) un centre d'appel, (e) des agents de vulgarisation, (f) des bibliothèques, (g) des chercheurs ;

- il est habituellement difficile d'attirer des investisseurs du secteur privé pour s'engager dans de telles entreprises

en Afrique sur le long terme. C'est là que le secteur public et les ONG peuvent jouer un rôle considérable de catalyseur et de partenariat pour garantir la pérennité du dispositif après la fin du projet.

Lorsque les systèmes d'information agricole répondent aux besoins spécifiques des agriculteurs et bénéficient à la fois aux agriculteurs, aux fournisseurs de téléphonie mobile, aux chercheurs et aux fournisseurs d'intrants/produits agricoles, les chances de pérennité sont meilleures.

Les agriculteurs disposent d'une solution complète à partir de laquelle ils peuvent obtenir des informations cruciales dans la langue de leur choix. Le fournisseur de téléphonie augmente sa pénétration dans les zones rurales. Les chercheurs collectent des données en masse par le biais du système de feedback du dispositif. Les fournisseurs de produits agricoles peuvent faire la publicité de leurs produits par le biais d'un système ciblé. Cette publicité contribue à garantir la pérennité du système. ■

Projets présentés dans l'inventaire du FARA

Services d'information vocale

- Allo Ingenier
www.irinnews.org/Report.aspx?ReportId=78408
Cameroun
- Banana Information Line
www.comminit.com/en/node/267102/306
Kenya
- National Farmer's Information Service (NAFIS)
www.nafis.go.ke/termcond
Kenya
- T2M (Time to Market)
<http://t2m.manobi.sn/>
Sénégal

Services de radio

- African Farm Radio Research Initiative (AFRRI)
www.farmradio.org/english/partners/afri/
Ghana, Malawi, Mali, Tanzanie, Ouganda
- Family Alliance for Development and Cooperation (FADECO)
www.hedon.info/FADECOTanzania
Tanzanie
- Freedom Fone
www.kubatana.net/html/ff/ff_cont.asp
Zimbabwe
- Rural Radio Resource Packs (RRRPs)
<http://ruralradio.cta.int>
Pays ACP
- The Organic Farmer
www.organicfarmermagazine.org
Kenya

Services par téléphonie mobile et bases de données

- Agricultural Marketing and Information System for Malawi (MISMalawi)
www.ideaamis.com/SMS/index.php
Malawi
- Agricultural Marketing Systems Development Programme (AMSDP)
www.ifad.org/english/operations/pf/tza/i575tz/index.htm
Tanzanie
- Agricultural Research Extension Network (ARENET)
www.arenet.or.ug/question2.php
Ouganda
- Esoko (formerly Tradenet)
www.esoko.com
Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Madagascar, Mali, Mozambique, Nigeria, Tanzanie, Ouganda, Cameroun, Afghanistan
- Farmers Information Communication Management (FICOM)
www.syngentafoundation.org/projects_programs_ficom_overview.htm
www.ictard.org/ictard_projects_pilot.htm
Ouganda
- InfoPrix Bénin : les prix du marché par SMS
www.onasa.org
Bénin
- Kenya Agricultural Commodities Exchange (KACE) MIS Project
www.kacekenya.com
Kenya

.../...

Projets présentés dans l'inventaire du FARA (suite)

- Livestock Information Network and Knowledge System (LINKS)
Kenya, Éthiopie, Tanzanie
- Réseau régional de systèmes d'information de marché et de commerce agricole en Afrique de l'Ouest (MISTOWA)
www.mistowa.org et www.wa?agrtrade.net
Pays CEDEAO
- Regional Agricultural Trade Information Network (RATIN)
www.ratin.net
Afrique de l'Est
- Réseau des systèmes d'information des marchés en Afrique de l'Ouest (RESIMAO/WAMIS-Net)
www.resimao.org/html/en
Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Niger, Mali, Sénégal, Togo, Nigeria
- SMS Information Service
www.farmprices.co.zm/
Zambie, RDC
- Système d'information des marchés agricoles (SIMA)
<http://ictupdate.cta.int/en/Feature?Articles/Dakoro?calling>
Niger
- Trade at Hand
www.intracen.org/trade?at?hand/
Burkina Faso, Mali, Sénégal, Mozambique, Liberia
- Xam Marsé
www.manobi.sn/sites/za/index.php?M=9&SM=20&Cle=54
Sénégal
- Collecting and Exchanging of Local Agricultural Content (CELAC)
http://celac.or.ug/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=6
Ouganda
- CROMABU (Crops Marketing Bureau) Project
www.iicd.org/projects/tanzania?abis?cromabu
Tanzanie
- DrumNet
www.drumnet.org/index.htm
Kenya
- Eastern Corridor Agro?market Information Centre (ECAMIC)
www.sendfoundation.org/programs/project_item.asp?id=4§ion=7
Ghana
- E-commerce for Non-traditional Exports
www.iicd.org/projects/ghana?ecommerce/
Ghana
- E-commerce for women
Ghana
- Enhancing Access to Agricultural Information using Information and Communication Technologies in Apac District (EAAI)
www.comminit.com/en/node/273680/38
Ouganda
- Farmers' Internet Café
www.iicd.org/articles/iicdnews.2005?09?06.1315910878/
Zambie
- First Mile Project
www.firstmiletanzania.net/
Tanzanie
- Fruiléma
www.fruilema.com/
www.iicd.org/projects/mali?quality?fruillema
Mali

Systèmes de formation en ligne et contenus vidéo

- Agriculture Research and Rural Information Network (ARRIN) Ndere Troupe
www.iicd.org/projects/uganda?arrin
Ouganda
- Agrovision
www.eagriculture.org/19.html?&no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=473&tx_ttnews%5BbackPid%5D=96&cHash=50cab57bc8
Nigeria
- Agricultural Sector Development Programme (ASDP)
www.ifad.org/operations/pipeline/pf/tan.htm
Tanzanie
- Ghana Agricultural Information network System (GAINS)
www.gains.org.gh/
Ghana
- ICT Support for Rural Agricultural Literacy
www.iicd.org/projects/ghana?wadep
Ghana
- ICT for Shea Butter Producers
www.iicd.org/projects/mali?shea?butter?and?ict
Mali
- ICT4D Research and Resource Centre
www.torodev.kabissa.org/
Ouganda

.../...

Projets présentés dans l'inventaire du FARA (suite)

- Improving Agricultural Productivity and Market Success of Ethiopian Farmers (IMPS)
www.ipms?ethiopia.org/
www.eap.gov.et/
Éthiopie
 - Infonet-Biovision Farmer Information Platform
www.infonet?biovision.org/
Kenya
 - Réseau d'information du Mandé
www.iicd.org/projects/mali?aaag
Mali
 - Integrating ICT for Quality Assurance and Marketing
www.iicd.org/projects/articles/zambia?oppaz
Zambie
 - Jèkafo Guèlèkan: Système d'information rurale pour les paysans de la région de Sikasso
www.iicd.org/projects/mali-jefako-gelekan
Mali
 - Linking Local Learners (LLL)
www.linkinglearners.net/
Kenya, Tanzanie, Ouganda
 - Market Information Service Facility and Training
www.commercialinvestments.com.gh/mp/aboutus/whoweare.php
Ghana
 - Miproka (Maison d'information et de promotion du karité)
www.songtaaba.net/
www.iicd.org/projects/burkina?mikropa
Burkina Faso
 - Question and Answer Service
www.cta.int/about/qas.htm
Bénin, Côte d'Ivoire, Guinée, Togo, Ouganda, Botswana, Malawi, Lesotho, Namibie, Zimbabwe, Afrique du Sud, Ghana, Nigeria
 - Rural Information System (RIS)
www.stockholmchallenge.se/data/2130
Ouganda
 - Rural Universe Network (RUNetwork)
www.runetwork.de/html/en/index.html
Bénin, Jamaïque, Afrique du Sud
 - Sene Kunafoni Bulon
www.iicd.org/projects/articles/mali?sene?kunafoni?bulon
Mali
 - Sissili Vala Kori: Improvement of agriculture related information channels to farmers in the rural area Sissili
www.iicd.org/projects/burkina-feppasi
Burkina Faso
 - Strengthening the Agriculture Information Flow and Dissemination System
www.iicd.org/projects/zambia?nais
Zambie
 - Sustainet (Sustainable Agriculture Information Network) East Africa
www.sustainet.org/index?en.html
Afrique de l'Est
 - Millennium Information Centres and Community Parliaments
www.kendat.org
Kenya
 - Towards Improved Farmer Access to Agricultural Information in Uganda: The Question and Answer Service (QAS) Voucher System (VS)
www.kitabu.info/REN_Uganda/
Ouganda
 - TV Koodo: Market price information system using web and national television
www.iaber.bf/tele_koodo.php
Burkina Faso
 - Virtual Extension and Research Communication Network (VERCON)
www.vercon.sci.eg/Vercon_en/vercon.asp
Égypte
- Chaque projet fait l'objet d'une fiche détaillée dans la deuxième partie du document original.*

Aspects clés de l'économie de la formation technique et professionnelle

■ Key aspects of the economics of technical and vocational education and training (TVET), Lessons learned and gaps to be filled, GTZ, 2009, 32 p.

L'économie de l'EFTP (enseignement et formation techniques et professionnels) s'attache aux coûts et aux bénéfices pour l'individu et pour l'entreprise, mais aussi pour la société et l'État, ainsi qu'au financement des activités d'EFTP. Pour que la répartition soit équitable, les coûts doivent être supportés par les différents acteurs en fonction des bénéfices qu'ils en retirent. L'économie de l'EFTP est d'une grande importance pour l'établissement de modèles d'EFTP qui assurent le développement des compétences, la compétitivité des entreprises et le développement global des pays. Elle est pourtant peu étudiée par les chercheurs et les opérateurs. Le manque de données empiriques et de recherche limite ainsi considérablement le travail de conseil. Sur la base des études existantes, ce document de la GTZ donne un certain nombre de repères sur les coûts et bénéfices de la formation pour les différents acteurs, sur l'implication de l'État et les types de financement de l'EFTP.

Plus spécifiquement, il cherche à répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi les entreprises investissent-elles dans la formation ? Quels sont leurs coûts et bénéfices ?
- Quels sont les différents coûts et bénéfices de l'EFTP ?
- Quels sont les coûts et bénéfices sociaux de l'EFTP ?
- Comment l'implication de l'État en matière d'EFTP peut-elle se justifier ? Quel rôle doit jouer l'État ?
- Quels types de financement de l'EFTP existent, et lequel d'entre eux est le plus raisonnable d'un point de vue socio-économique ?

Cette étude définit l'EFTP de façon large ; elle comprend la formation professionnelle scolaire et la formation en entreprise, ou la combinaison des deux. Elle porte essentiellement sur la **formation professionnelle formelle initiale**.

COÛTS ET BÉNÉFICES DE LA PARTICIPATION AU SYSTÈME D'EFTP

Le système d'EFTP a diverses parties prenantes. Les acteurs directs sont les formés et les entreprises offrant une formation. Mais l'État et la société peuvent également être considérés comme des parties prenantes indirectes du système d'EFTP ainsi que dans une certaine mesure, les entreprises qui ne s'impliquent pas dans la formation.

Ces intervenants indirects bénéficient de l'EFTP par des effets externes positifs et peuvent donc être amenés à assumer certains des coûts. Les parties prenantes directes, lors de leur choix d'offrir ou de recevoir ou non une formation, réfléchissent pour une part importante en termes de rapport coût-bénéfice, même si les critères économiques ne sont pas les seuls.

Les coûts et bénéfices pour les différents acteurs sont naturellement déterminés par plusieurs facteurs, dont l'organisation du système, la nature de l'emploi ou du secteur économique, les caractéristiques du pays, le contenu de la formation et le profil de la personne formée.

Accédez au document original :
<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz2009-0390en-economics-tvet.pdf>

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 18
octobre 2009

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et l'AFD (France), et publié par le Gret

Une difficulté tient à l'impossibilité de quantifier certains éléments de coût et surtout bon nombre de bénéfices liés à la formation. L'évaluation est nécessairement en partie qualitative, donc délicate.

Employeur

Lorsqu'un employeur offre de la formation, il fait face à un certain nombre de coûts, parmi lesquels il convient de ne retenir que les coûts nets, ou coûts directs. Cela revient à éliminer les coûts qui auraient été supportés même en l'absence de formation (certains salaires, infrastructures, etc.). L'entreprise peut suivre deux approches :

- **Approche centrée sur la productivité du personnel en formation :** l'entreprise est incitée à offrir de la formation parce qu'elle lui permettra de faire travailler les personnes formées durant leur stage à un coût de main-d'œuvre inférieur.
- **Approche centrée sur l'investissement :** l'entreprise compte sur les bénéfices futurs qu'elle tirera du personnel formé, à condition que celui-ci reste dans l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise supporte à la fois les coûts préalables et le risque que l'employé formé quitte la société à l'issue de la formation.

Il est important de distinguer à ce stade la formation générale de la formation spécifique. La première concerne des compétences qui peuvent être exploitées dans toutes les entreprises ; la seconde relève de capacités susceptibles d'améliorer la productivité uniquement dans l'entreprise qui a dispensé la formation et sont donc « perdues » pour l'employé s'il quitte l'entreprise.

Le bénéfice pour l'employeur est la contribution de la personne formée au résultat productif de l'entreprise. Il peut intervenir à une période ultérieure, et être difficile à mesurer ou quantifier. Les bénéfices peuvent être répartis selon les catégories suivantes :

- 1. Bénéfices tirés de la personne formée durant sa formation.
- 2. Bénéfices tirés de la personne formée après sa formation :
 - > évite les coûts de recrutement, d'embauche non pertinente, de rotation inutile du personnel ;

- > augmente la productivité ;
- > évite les coûts de remplacement ou de vacance de poste.
- 3. Bénéfices indirects (réputation en tant que marque et en tant qu'employeur).

Personne formée

Les coûts pour la personne recevant la formation sont les suivants :

- coûts et frais directs et indirects de la formation ;
- matériels pédagogiques (livres et autres) ;
- coûts d'opportunité.

Les coûts d'opportunité correspondent au différentiel de revenu entre le montant perçu par le stagiaire durant la formation (qui peut être nul) et le montant qu'il aurait perçu s'il avait trouvé un emploi — non qualifié — sur le marché du travail.

Une fois formée, cette personne a des chances de trouver un emploi mieux rémunéré que s'il était non qualifié. **Cette différence de revenus constitue le bénéfice de la formation.** Le bénéfice net s'entend une fois les coûts de formation déduits de cette différence de salaire. Un autre aspect important est que le travailleur qualifié est plus susceptible de trouver du travail que le travailleur non qualifié.

Les bénéfices ne se limitent pas aux avantages financiers. Bien que difficiles à quantifier, les impacts positifs comme la satisfaction liée au contenu de la formation, les contacts sociaux, les meilleures chances de trouver un emploi intéressant ou d'obtenir une promotion, l'estime de soi et la réputation, etc. doivent également être considérés. Citons enfin d'autres effets indirects, notamment liés au meilleur état de santé et à la plus grande sécurité, comme le risque réduit d'une grossesse non désirée, etc.

Les bénéfices non monétaires étant moins évidents, ils sont susceptibles d'être sous-estimés. Par ailleurs, **on observe que les jeunes renoncent à la formation technique et professionnelle pour des raisons liées à la mauvaise réputation de certains emplois**, particulièrement dans le commerce ou l'artisanat. Même lorsque l'EFTP est économiquement rationnelle et offre de meilleures chances

sur le marché du travail, les individus préfèrent souvent suivre un enseignement général supérieur même s'ils ne sont pas en mesure d'en faire usage.

Il faut ajouter à cela les mêmes **incertitudes quant aux bénéfices futurs de la formation** que pour les employeurs. Les personnes formées courent plusieurs risques : ne pas terminer la formation, ne pas pouvoir en faire usage sur le marché du travail en raison du chômage, ou ne pas souhaiter en faire usage à cause de changements intervenus entre-temps. L'analyse des études empiriques existantes sur les impacts individuels de l'EFTP fait ressortir deux conclusions. D'abord le nombre d'études estimant le « retour sur investissement » pour les individus ayant fait le choix de l'EFTP est réduit. Ensuite le rôle et la compréhension de l'EFTP varient considérablement selon les pays. Il est donc difficile d'évaluer les études existantes sans bien connaître le système d'EFTP dans le contexte économique particulier du pays.

En outre, les comparaisons internationales requièrent de prendre en compte les différents rôles joués respectivement par la formation, la formation professionnelle et l'enseignement professionnel. Une distinction claire doit par ailleurs être établie entre formation initiale, formation de pré-emploi et formation *in situ* intervenant dans le cadre de la formation continue.

Coûts et bénéfices sociaux, effets externes

Une **composante majeure des coûts sociaux de la formation consiste dans les revenus non générés**, qui doivent être calculés sur une base brute et non plus nette comme c'est le cas pour l'individu.

De nombreuses études ne mesurent les bénéfices de la formation que sur la base des revenus du travail. Les autres bénéfices sont souvent négligés, ainsi que certaines réductions de coûts sociaux, par exemple dues à la baisse du taux de chômage des personnes très qualifiées.

En termes d'effets induits, la formation interne peut donner lieu à des pratiques de « débauchage » quand les employeurs préfèrent recruter des employés formés par d'autres sociétés. Dans ce cas, l'entreprise qui a consenti l'investissement

n'est plus en mesure d'en tirer un quelconque retour et le futur employeur profite quant à lui de cette formation gratuitement. Cette situation peut conduire à un sous-investissement général dans la formation.

Ainsi, **amener le secteur tout entier à participer au financement de la formation, par exemple par le biais d'un impôt, limite le risque de débauchage, répartit le risque sur l'ensemble du secteur et augmente les opportunités de formation pour les employés.**

Les **défaillances du marché financier** sont une autre raison importante qui plaide pour l'intervention publique dans la formation. Du fait de l'insuffisante capacité à garantir les investissements dans le capital humain, des problèmes d'anti-sélection et de risque moral se posent.

Le risque d'anti-sélection conduit les banques à refuser de fournir des prêts à la formation, sur lesquels elles auraient à appliquer un taux d'intérêt trop élevé. Le risque moral tient à l'incitation à ne pas générer de revenus ou à réduire son travail pour ne pas avoir à rembourser le prêt.

Ces risques, et leurs conséquences en termes de niveau de taux d'intérêt des prêts à la formation, justifient l'intervention publique dans le financement de l'enseignement général et de l'EFTP, au moins par le biais de subventions des taux d'intérêt ou de garanties. **Mais est-il suffisant de faciliter l'accès au crédit ?** L'aversion au risque reste la même et induit des différences selon le niveau socio-économique des candidats à la formation. L'intervention publique est donc nécessaire si l'on veut garantir l'égalité des chances, en réduisant le risque individuel.

Des études récentes mentionnent d'autres types d'externalités positives, notamment hors marché, dont la cohésion sociale, le changement technologique et la réduction de la criminalité.

Limites de l'analyse coûts-bénéfices et des études existantes

Nous avons donné un aperçu des coûts et bénéfices de l'EFTP pour les entreprises, les individus et la société. Les analyses comparant coûts et avantages sont

des instruments importants pour l'évaluation des résultats de l'EFTP. Toutefois, il faut être bien conscient que ces calculs sont basés sur un certain nombre d'hypothèses et de conditions spécifiques et négligent en outre souvent les aspects sociaux.

Certains contestent donc la validité d'approches économiques telles que l'analyse coûts-bénéfices. Elle est un instrument utile pour évaluer l'impact de la formation, mais elle ne peut pas servir de critère unique, car elle ne détecte pas les externalités et les effets à long terme.

Un autre point à soulever est que, même lorsque les entreprises investissent dans la formation technique et professionnelle, elles en calculent rarement les coûts. Par conséquent, **elles ne savent souvent pas exactement ce que leur coûte la formation.** L'une des raisons probable est que la mesure des coûts et des bénéfices peut s'avérer onéreuse. Les entreprises en général **ne sont par ailleurs pas souvent conscientes des bénéfices de la formation.** Ainsi la sous-estimation des bénéfices, la surestimation des coûts et le manque de données fiables sur les deux peuvent se traduire par un sous-investissement dans la formation.

Un défaut majeur dans le calcul des coûts et bénéfices tient au fait que **leur estimation est souvent basée sur le différentiel de salaire, sans prendre en compte le taux d'emploi.** Les taux de chômage étant particulièrement élevés pour les personnes peu qualifiées, l'EFTP présente aussi l'avantage d'augmenter la probabilité d'emploi des personnes formées, et pas seulement leur niveau de salaire.

Lorsque l'on regarde au niveau international l'impact de la formation, les résultats sont très variables, ce qui s'explique d'abord par la diversité des systèmes d'EFTP selon les pays. Mais il semble que la raison la plus importante soit ailleurs. **La plupart des études ne tiennent en effet pas compte du biais de sélection :** le groupe cible de l'EFTP, et particulièrement de la formation professionnelle, est différent du groupe cible de l'enseignement général. Toute comparaison entre les taux de rendement de l'enseignement général et de l'EFTP comporte nécessairement un biais en faveur du premier.

Par ailleurs, de nombreuses études se limitent aux données sur les revenus du travail sans tenir compte des autres bénéfices. En outre, les coûts d'opportunité associés à l'enseignement général, en particulier supérieur, sont parfois sous-estimés faute de prendre en considération la rémunération, même faible, des personnes formées.

MODÈLES DE FINANCEMENT DE L'EFTP

Les nombreuses études existantes sur les modes de financement de l'enseignement en général et de l'EFTP en particulier parviennent toutes à la conclusion suivante : il existe des lacunes considérables dans les données sur le financement de la formation technique et professionnelle dans tous les pays. Le principal problème tient à la rareté des données sur l'investissement privé, que ce soit par des entreprises ou des individus.

Financement privé de l'EFTP

● Salaire inférieur à la productivité au cours de la formation

Il semble normal que les personnes formées participent au financement de l'EFTP, puisqu'elles figurent parmi les premiers bénéficiaires de la formation.

La rémunération de la personne formée à un niveau inférieur à sa productivité peut être justifiée par les coûts directs et indirects supportés par l'entreprise qui offre la formation. La part des coûts supportés par l'entreprise destinée à être couverte par la réduction de salaire dépend de la probabilité de perdre la personne formée à l'issue de la formation.

À cet égard, plusieurs facteurs peuvent être pris en compte : le degré de spécificité de la formation, la structure de l'EFTP et du marché du travail, et les traditions sociales.

Si la réduction de salaire est supérieure au montant total des coûts de la formation, l'entreprise perçoit un bénéfice net à l'issue de la formation. Dans ces condi-

tions, le nombre d'entreprises offrant de la formation a toutes les chances d'être élevé.

Cependant, le risque est de voir baisser la demande d'employés formés, car il sera devenu moins cher de recruter des candidats à la formation que des employés qualifiés.

● **Frais d'enseignement et d'apprentissage**

Dans de nombreux pays, les étudiants ou candidats à la formation doivent payer des frais couvrant la totalité ou une partie des coûts de formation, en particulier pour l'EFTP scolaire. L'argument principal plaçant pour la participation des bénéficiaires de la formation est le même que pour la modération de salaire mentionnée plus haut.

Un autre argument consiste à dire que cette participation financière augmente l'efficacité des mesures de formation, dans la mesure où les candidats sont prêts à payer pour une formation à condition qu'elle soit bonne et utile. Les frais peuvent aussi être le résultat de la confrontation de l'offre et de la demande. Si la demande est supérieure à l'offre, ils sont susceptibles d'être augmentés.

Les frais consistent en un coût direct pour les candidats à la formation. S'ils sont élevés, ils restreignent l'accès aux personnes les plus aisées. Si leur niveau est lié à la qualité de l'enseignement, ils induisent nécessairement des inégalités. Le gouvernement doit considérer l'intérêt de systèmes différenciés.

● **EFTP financée par l'entreprise**

De même que pour les personnes formées, il est raisonnable de faire participer les entreprises — également bénéficiaires — au financement de la formation. Un employeur peut financer l'EFTP soit en fournissant de la formation dans son entreprise, soit en payant une partie des coûts de l'enseignement professionnel.

Le risque de sous-investissement dans la formation, et donc de faiblesse de l'offre de formation, par les entreprises ne peut être prévenu que par des régulations institutionnelles, avec ou sans implication gouvernementale.

Financement public de l'EFTP

L'EFTP a une dimension à la fois économique et sociopolitique. D'une part, elle fait partie d'un système d'éducation plus global. D'autre part, son système de référence est principalement le marché du travail. Ainsi, elle oscille entre un service public qui doit être accessible à tous les citoyens et un service qui suit l'économie de marché. **De là, trois arguments majeurs justifient — selon les principes de l'économie sociale de marché — l'intervention publique dans le financement de l'EFTP.**

Le plus important d'entre eux est que l'EFTP est lié à des bénéfices intéressants de larges groupes de population, comme l'augmentation de l'emploi, de la productivité, des revenus et de la compétitivité au plan national. Ces bénéfices pour la société sont de nature à décourager l'investissement privé, puisque certains bénéfices lui échappent. Si les décisions concernant l'EFTP ne relèvent que des individus et des entreprises, le résultat peut être un sous-investissement dans ce domaine.

Le deuxième argument a trait aux imperfections du marché, de nature à réduire l'investissement privé dans la formation : mobilité des travailleurs, perte du retour sur investissement au profit d'autres entreprises, défaillance du marché financier, etc. Pour pallier ces défaillances et répartir les coûts équitablement en fonction des bénéfices perçus, l'intervention gouvernementale est raisonnable.

Enfin, le troisième argument en faveur de l'intervention publique est la nécessité de garantir un minimum d'équité sociale à ceux qui n'ont pas les moyens de payer les coûts de l'enseignement, et de fournir des chances égales à tous les citoyens.

Il existe un consensus sur ce troisième argument. Mais la responsabilité publique ne signifie pas que tous les enseignements doivent être gratuits. La diversification des sources de financement est inévitable, en particulier dans les pays en développement.

Il existe divers mécanismes de financement, qui ont tous une fonction d'incitation pour les bénéficiaires. Chacun a ses limites et produit des résultats divers

selon les environnements. Les mécanismes de financement de l'EFTP se distinguent essentiellement en termes de :

- sources et méthodes de redistribution ;
- type d'autorité administrative ;
- formules d'allocations.

● **Financement par l'impôt public général**

• *Paiements et subventions directs*

Les subventions directes du gouvernement à des établissements de formation ou à des entreprises offrant de la formation font partie des incitations courantes. Le financement public direct de la formation est commun, même dans les pays dotés d'une EFTP duale.

• *Réductions d'impôt*

Les dépenses de formation des entreprises dans un certain nombre de pays sont déductibles des impôts.

• *Chèques et bons*

Les systèmes de chèques formation sont les instruments de financement de l'EFTP les plus courants sur le versant de la demande.

• *Prêts*

Les prêts subventionnés par le gouvernement peuvent être utilisés pour encourager l'EFTP. Mais l'expérience montre que là où ces prêts sont accessibles aux individus et aux entreprises, la demande est assez limitée.

● **Dispositifs de financement par prélèvement de taxes**

Dans la pratique, trois systèmes d'impôt peuvent être distingués :

• *Taxation sur les revenus*

Ce système constitue la source la plus sûre et la plus fiable de financement de la formation. La taxe est généralement définie comme un pourcentage de la masse salariale de l'entreprise et de la rémunération des salariés. Elle est collectée par les institutions nationales de sécurité sociale et reversée au budget public ou directement aux établissements de formation.

Ce système fournit cependant très peu d'incitation à offrir de la formation. Par ailleurs, les fonds peuvent être mal exploités dans la mesure où les entreprises ne bénéficient pas nécessairement de services de formation à la hauteur de leur contribution.

• Exemptions de taxes

Ce mécanisme permet à l'entreprise d'éliminer ou de réduire ses obligations contributives en échange de l'offre ou de l'achat de formation. Le gouvernement fixe un pourcentage de la masse salariale à consacrer à la formation.

L'avantage majeur de ce mécanisme est qu'il évite aux employeurs d'avoir à payer une taxe au début de l'exercice. Les fonds affectés aux actions de formation restent au sein de l'entreprise, qui met au point un plan pour les dépenser efficacement. Parmi les autres avantages : la satisfaction des employeurs plus libres de leurs décisions et le faible coût d'administration.

Toutefois, il offre moins de possibilités de développer des politiques de formation nationales ou sectorielles. En outre, les fonds peuvent être mal utilisés par les employeurs et les employés.

• Redistribution des taxes (subventions)

Dans ce système, les contributions prélevées sur la masse salariale sont collectées par des structures spécifiques et redistribuées aux entreprises ou aux individus sous la forme de subventions. Dans ce cas, la redistribution est plus favorable aux entreprises qui forment. Le coût administratif est plus lourd car il implique des décisions au cas par cas.

• Mécanismes de partage des coûts

Les mécanismes de partage des coûts entre les entreprises et l'État sont intéressants en termes d'incitation. La structure et le degré de contribution dépendent des arrangements spécifiques entre les partenaires. Quelques grandes caractéristiques peuvent être distinguées :

- les entreprises n'ont aucune obligation légale en matière de formation et de financement (par exemple Canada, Pays-Bas, Suède, Royaume-Uni et États-Unis) ;
- les employeurs prennent volontairement une responsabilité significative dans le financement légal de la for-

mation des salariés (par exemple Allemagne, Japon et Suisse) ;

- les employeurs et les syndicats mettent en place des fonds de développement de la formation en vertu des clauses de formation des conventions collectives (par exemple Belgique, Danemark et Pays-Bas) ;
- les gouvernements offrent aux entreprises des incitations à la formation (par exemple Chili, Allemagne, République de Corée, Pakistan et Royaume-Uni) ;
- les gouvernements introduisent des programmes de formation obligatoire (par exemple Danemark, France, Inde, Irlande, République de Corée, Pakistan, Malaisie, Nigeria, Singapour et divers pays d'Amérique latine) ;
- les gouvernements et les entreprises cofinancent les congés de formation payés des travailleurs (par exemple Belgique et France).

Dans certains pays, des **fonds sectoriels de développement de la formation** permettent une coopération étroite entre employeurs et État (Danemark, Pays-Bas et Belgique notamment). Les engagements des différents partenaires varient suivant la forme retenue. Généralement, la majeure partie des ressources provient de taxes payées par les employeurs, le reste consistant en des subventions de l'État. Ces fonds financent le développement des politiques et programmes de formation sectorielle plutôt que l'offre de formation proprement dite.

CONCLUSION

Les forces du marché à elles seules ne peuvent pas conduire les entreprises à consacrer un niveau optimal de ressources à la formation. Lorsque la demande en biens et services faiblit, l'intérêt des employeurs à offrir de la formation diminue de la même manière.

La participation de l'État est justifiée à plusieurs titres. Le gouvernement doit encourager le secteur privé par des mesures légales et financières à développer ses propres initiatives de formation.

Il n'existe pas de modèle de financement optimal. Le cas par cas est requis, en fonction des structures existantes, de l'environnement politique et social, de la culture de formation, etc.

L'avantage majeur des systèmes incitatifs est leur capacité à maintenir un degré élevé de formation d'entreprise. D'un autre côté, les incitations peuvent ne pas être suffisamment fortes pour induire une réelle plus-value, au-delà du niveau « minimum » de formation. Le gouvernement peut ainsi se retrouver à subventionner des programmes que les entreprises auraient mis en œuvre de toute façon.

C'est pourquoi le contenu et la qualité de la formation requièrent une supervision, qui peut s'avérer chère et problématique, car elle est parfois menée par des agents fiscaux sans compétences dans le domaine de la formation. La création d'une bureaucratie spécifique peut être nécessaire pour assurer une supervision et une assistance technique compétentes.

Par ailleurs, dans les systèmes de subventions ou de remboursement, les employeurs ne recouvrent jamais la totalité de leur contribution. Les procédures de facturation sont souvent très lourdes et font fuir les petites entreprises. Des efforts sont requis pour administrer les systèmes d'incitation à moindre coût et de manière plus souple.

Certains domaines d'étude doivent encore faire l'objet de recherches pour tenter de répondre aux questions suivantes :

- Comment mesurer l'importance de la formation informelle et non formelle ?
- Est-il possible de concevoir un modèle élémentaire d'EFTP, qui pourrait être adapté suivant les cadres et les besoins nationaux ?
- Quels sont les outils de mesure adaptés pour évaluer les coûts et les bénéfices de l'EFTP ? ■

■ SDA-Elola case study, Developing markets for dairy production through service development and public-private partnership in rural Armenia, Springfield Center, décembre 2008, 22 p.

Accédez au document original : www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/726/DairyArmeniaSpringfield.pdf

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 18 juillet 2009

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et l'AFD (France), et publié par le Gret

Le développement de marchés pour la production laitière via des services et des partenariats public-privé en Arménie rurale : une étude de cas SDA-Elola

Cette étude présente le travail financé par la Coopération suisse (DDC - Direction du développement et de la coopération) et mis en œuvre par l'ONG arménienne Strategic Development Agency (SDA) entre 2003 et 2008, afin de développer des systèmes ruraux de marché des produits laitiers. Elle illustre, dans un contexte d'économie en transition et de développement rural, l'approche de développement de marché au bénéfice des plus pauvres (M4P, du terme anglais « Making markets work for the poor ») et souligne le rôle du partenariat public-privé dans le développement de marchés et de services durables.

Dans les années 90, la série de réformes politiques et économiques initiées par l'URSS a culminé avec l'indépendance de plusieurs pays dans lesquels une libéralisation des économies planifiées et contrôlées par l'État a eu cours. Les changements ont été rapides et ces pays ont été confrontés au défi d'une croissance économique et d'une transformation politique.

L'Arménie a accédé à l'indépendance en 1991 et au niveau agricole est passée d'un système de fermes collectives étatiques à des petites fermes privées. Avec la stabilisation politique de la fin des années 90, l'enjeu a porté sur la dynamisation de la production industrielle et de la base agricole. Dans l'agriculture, il s'agissait de faire émerger de nouveaux systèmes de marché et les paysans devaient évoluer d'une agriculture de subsistance à une production rentable.

La DDC a reconnu l'importance de cet enjeu et a priorisé le développement rural et la réduction de la pauvreté rurale dans le pays et dans le Caucase du Sud dans le cadre d'une stratégie de coopération

régionale. La DDC appuie différentes initiatives dans la région en suivant l'approche M4P, qui reconnaît le besoin de systématiquement intervenir pour développer des systèmes de marché durables.

LES FONDEMENTS DE CETTE INTERVENTION

Développer des revenus agricoles sur des marchés ruraux distants de la capitale Erevan a le potentiel d'impacter directement sur la pauvreté et de redresser le développement asymétrique entre les zones urbaines et rurales en Arménie.

Avec un marché solide et une demande croissante potentiellement en lien avec des centaines de milliers de petits éleveurs, le secteur laitier représente un sujet pertinent d'intervention pour viabiliser le marché.

Syunik Marz a été choisi comme zone d'intervention de par son économie locale fragile, sa localisation rurale et enclavée et sa prédominance agricole.

L'APPROCHE M4P

Le travail réalisé par l'ONG locale SDA est examiné sous l'angle de l'approche M4P, dont les principales caractéristiques sont :

- **la recherche de compréhension des mécanismes de marché**, pour appréhender le fonctionnement d'ensemble du marché et ses goulets d'étranglement ;
- **la durabilité** : les interventions visent à introduire des changements durables dans le fonctionnement du marché ;
- **le traitement des causes sous-jacentes de la faiblesse des marchés** et non de leurs symptômes ;
- **la facilitation** : les « développeurs » de marché se positionnent afin que les acteurs permanents ne deviennent pas dépendants de leurs activités ou de leur appui.

SDA a commencé son intervention en 2003 via un projet centré sur le développement de services vétérinaires, mais a petit à petit identifié la véritable contrainte, plus large, au niveau de l'accès aux marchés, de la politique et de la mobilisation villageoise, des compétences et de la perception des paysans. Ainsi, son intervention a rapidement évolué d'une approche de développement de services vers l'introduction de changements durables dans le fonctionnement de marché.

En 2006, SDA avait largement adopté une approche M4P de développement du secteur laitier rural et était guidée par les approches et modèles développés et promus par la DDC.

COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ

L'avantage du double positionnement de SDA : SDA agit en tant qu'ONG opérateur de projets et que cabinet de conseil aux entreprises, qui propose à des entreprises des services d'étude de marché, de développement marketing et de

plans d'affaires. Ce double positionnement a permis à SDA d'avoir une entrée sur le marché des produits laitiers :

- En 2003 SDA, sur financement DDC, a accompagné le développement de services vétérinaires pour les producteurs de lait.
- En 2005, SDA a dans le cadre de ses activités de conseil accompagné Elola, une petite entreprise privée de fabrication de fromage, sur un financement 50-50 entre Elola et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (Berd). Elle lui a permis d'identifier des opportunités de marché pour le fromage et a fait ressortir que l'offre de lait était une contrainte majeure à son développement et à celui du secteur laitier.
- En 2005-2006, SDA a conseillé Accion Contra el Hambre (entité soeur de Action Contre la Faim) pour poser les bases d'une intervention plus large et orientée sur le développement du marché laitier en zone rurale dans la région Sisian, intervention similaire à celle qui sera initiée ensuite par SDA en 2006 à Goris.

Passer des services aux systèmes : SDA a reconnu que se centrer uniquement sur les paysans producteurs à un niveau communautaire et sur des services à l'exploitation n'allait pas résoudre les contraintes de nombreuses communautés qui étaient en dehors du réseau existant de collecte de lait. Une approche plus large ciblant spécifiquement l'ouverture de créneaux de marché pour le lait était nécessaire ainsi que l'amélioration de la qualité du lait. La consultation réalisée pour le transformateur Elola avait par ailleurs permis à SDA d'établir des relations de confiance et de respect avec l'entreprise, bases d'une future collaboration plus importante sur l'accès au marché, les services et les compétences des producteurs.

L'application de l'approche M4P au marché des produits laitiers en Arménie rurale a permis de conceptualiser le cœur du marché, ses fonctions « de support » et ses règles de fonctionnement :

- **La fonction clef** : La vente de lait frais à des transformateurs a été perçue comme l'option de marché la plus viable pour les producteurs ruraux ; le

marché du fromage était vaste et en croissance alors que la vente directe de lait frais au consommateur était limitée. La fonction clef de concentration des activités était ainsi la relation transactionnelle entre les producteurs et les transformateurs de lait.

- **Les fonctions de support** : Pour permettre à cette transaction clef de se réaliser, des fonctions complémentaires doivent être instaurées et opérationnelles : l'accès à des services spécialisés tels les services vétérinaires, aux infrastructures, aux équipements et aux financements.
- **Les règles** : Formelles ou non, elles forment le cadre opérationnel du marché. Les acteurs du système sont ceux qui interviennent sur le marché, qui proposent des fonctions d'appui, qui influent ou qui définissent les règles et réglementations du marché.

Les contraintes à la participation des personnes pauvres en zones rurales sur les marchés des produits laitiers sont essentiellement la distance de nombreuses communautés des routes principales et des usines de transformation, qui rend leur lait peu attractif pour les acheteurs. Ceci était exacerbé par de faibles rendements et une qualité insuffisante du lait. Les petits paysans producteurs ruraux se trouvaient ainsi dans un cercle vicieux de productivité et de qualité de la production de lait trop faibles et d'un accès limité aux marchés.

L'histoire récente du pays a par ailleurs accentué ces problèmes :

- **Les marchés locaux établis pour le lait frais se sont effondrés** : les investisseurs privés arrivés après la chute des usines de transformation de l'époque soviétique, telle Elola, sont inévitablement allés vers les produits les moins chers et les plus accessibles.
- **Les services agricoles publics ont diminué, puis cessé**, avec le processus de privatisation ; par ailleurs la culture du service payant n'existait pas. L'accès aux services vétérinaires était alors restreint.
- **Un manque de compétences et de connaissances en élevage** : le licenciement des employés de l'industrie et la privatisation des terres a eu pour conséquence que de nombreuses fa-

milles sont devenues dépendantes de l'agriculture, sans toujours avoir les compétences nécessaires.

LES INTERVENTIONS POUR RENFORCER LE MARCHÉ

Identifier les points d'intervention : L'analyse du fonctionnement global du marché a permis de mettre en évidence à la fois les symptômes et les problèmes plus profonds. Il s'agissait d'identifier les points d'achoppement qui, une fois supprimés, peuvent permettre un changement réel et durable au bénéfice des pauvres en zone rurale. À cet effet, le développement de l'industrie laitière impliquait d'ouvrir le marché du lait en travaillant avec les transformateurs et de développer des services ruraux pour les paysans.

L'approche a été dans un premier temps (de 2006 à 2008) de développer des liens vers les marchés formels via un partenariat avec Elola et d'établir des « points de services vétérinaires ». D'autres besoins avaient été identifiés mais qui n'ont pas été prioritaires lors de cette phase, telle une demande des paysans pour des inséminations artificielles, permettant de planifier le vêlage et la production de lait tout en renforçant la santé et la productivité du bétail.

La seconde phase, débutée en 2008, cherche à construire sur ces bases : avec un meilleur accès au marché, les paysans seront intéressés à investir. Le travail porte sur l'accès aux intrants, en particulier l'alimentation du bétail et l'introduction des services d'insémination artificielle demandés par les paysans. SDA a aussi cherché à améliorer les contraintes d'accès aux financements en encourageant les liens entre institutions de financement et paysans. Enfin, l'ONG a encouragé le développement de services intégrés entre Elola et les paysans fournisseurs : ces services sont proposés dans le cadre des transactions commerciales et visent à améliorer la qualité, la quantité du lait et la solidité des fournisseurs (liens en amont) ou à développer la demande en produits laitiers (liens en aval). Si en première phase

SDA a proposé aux paysans des formations sur le maintien ou l'amélioration de la qualité et de la quantité du lait, en seconde phase Elola leur propose directement ces services dans le cadre de leurs relations commerciales, avec l'appui de SDA : ce sont des services intégrés à la transaction.

Le rôle des partenariats publics-privés (PPP) dans le développement d'un marché : le PPP a été utilisé dès la première phase comme une méthode d'ouverture des marchés formels du lait pour les communautés rurales. Ces partenariats seront développés dans la seconde phase pour améliorer les services intégrés de formation pour les paysans.

Les parties prenantes ont chacune trouvé leur intérêt dans ces partenariats : Elola a comme contrainte majeure de croissance la qualité et la quantité de l'offre de lait. Les pouvoirs publics ont intérêt à ce que les populations marginales intègrent le réseau commercial d'offre aux transformateurs laitiers afin de dynamiser le développement rural.

Ce scénario gagnant-gagnant s'est concrétisé par un contrat signé entre Elola et SDA stipulant clairement les attentes de chaque partie. Elola devait étendre son réseau à de nouveaux villages et investir dans des équipements de collecte du lait dans ces villages. SDA avec l'appui de la DDC (représentant l'opérateur et le bailleur) devait aider Elola à mobiliser et former les paysans pour assurer la fourniture qualitative et quantitative de lait. Pour établir la production de fromage à Goris, Elola devait investir tout au long de la chaîne (par exemple sur les infrastructures de distribution et de marketing) afin de lier les paysans aux marchés domestique (surtout à la capitale Erevan) et international (en particulier en Russie). L'investissement d'Elola a été de presque 2 millions USD au regard d'une contribution de la DDC/SDA de 195 000 USD.

Le réseau comme approche d'ouverture de marché : SDA a groupé ses appuis à des villages afin de créer des circuits pérennes de collecte du lait le long desquels suffisamment de volume peut être réalisé.

Le développement d'une culture payante du service vétérinaire a été un des défis majeurs : ni les vétérinaires ni les paysans

ne concevaient ce service comme un service commercial, mais plutôt comme une prestation relevant du service public. SDA a proposé des appuis de démarrage d'activité aux vétérinaires pour s'établir dans les bureaux mis à disposition au niveau des villages. SDA a par ailleurs incité la mobilisation des paysans en les sensibilisant sur les bénéfices du recours aux services vétérinaires et en encourageant la création d'un fonds rotatif de financement dans le village, qu'ils abondent chaque mois. Il permet de payer les services vétérinaires et constitue à la fois une assurance et un moyen d'avoir de la trésorerie pour les paysans. Il a permis de poser les prémices de l'acceptation de services vétérinaires payants. Neuf fonds ont ainsi été créés, qui fonctionnent tous aujourd'hui sans appui financier. Ces fonds ont été subventionnés la première année le temps de constituer un capital suffisant pour faire face à une épidémie.

L'approche de facilitation et de pérennisation : SDA a joué un rôle de facilitateur et non de prestataire de services. Dès le démarrage du projet, une stratégie de sortie a été clairement définie, qui permet aux services et aux liens de marché établis de se poursuivre une fois le projet terminé. Le facilitateur a un rôle clef dans les interventions de développement de marché. Le rôle de SDA a été de temporairement catalyser le changement et non de devenir un acteur du marché.

Par ailleurs, son action a suivi une règle d'or de la facilitation en permettant un effet de levier avec des financements légers et ciblés ainsi qu'une assistance technique, plutôt qu'en injectant un flot de financements, ce qui a plus de chance d'aboutir à des résultats positifs et durables. De plus, SDA a permis à Elola de développer son réseau de collecte dans des villages en zone rurale en renforçant le rôle même de l'entreprise comme formateur des paysans producteurs.

Aussi, la modestie des fonds injectés par rapport à ceux investis par Elola a permis un effet de levier sur une durée bien définie dans le temps : SDA a incité à l'appropriation et à l'implication locales en s'assurant que les bénéficiaires sachent que le financement et l'appui technique seraient limités. La pérennité a ainsi été

au centre de la stratégie d'intervention et des opérations quotidiennes.

Enfin, SDA a adopté une approche « par la relation » avec les acteurs clefs du marché, souple et en les accompagnant dans l'identification et la résolution de leurs problèmes sans solution prédéfinie extérieurement ; ainsi par exemple, les fonds rotatifs n'ont pas tous les mêmes modes de fonctionnement, chacun répondant aux problématiques propres au village.

LES RÉSULTATS

L'intervention de SDA à Goris en fin de première phase s'étend sur 9 localisations dans 12 villages ruraux. L'objectif final de ce projet est d'améliorer les revenus et les opportunités d'emploi dans les communautés rurales. Pour cela, SDA cherche à créer des changements durables aux niveaux des services et des entreprises laitières.

Les impacts du projet au niveau des services sont de trois ordres : 9 points de services vétérinaires sont fonctionnels, qui servent plus de 2 200 ménages, 9 fonds rotatifs sont opérationnels et les fermiers les abondent couvrant plus de 2 800 têtes de bétail (vaches, moutons et autres). Les services vétérinaires de faible qualité et erratiques ont été remplacés par des points de services vétérinaires auxquels les paysans peuvent recourir lorsque nécessaire. Enfin, l'accès au marché formel du lait s'est développé et Elola a étendu sa collecte de 5 à 12 villages, assurant un débouché pour le lait à environ 2 000 paysans.

Les impacts sur les fermes et le secteur laitier sont tangibles : 62 % des paysans enquêtés perçoivent que la santé du bétail s'est significativement améliorée avec l'accès aux points de services vétérinaires. La mortalité du bétail a baissé de façon significative. Combinée avec l'accès aux marchés, cela a incité les paysans à investir et accroître leurs cheptels (218 nouvelles têtes, soit plus de 5 % de hausse). La production totale de lait a augmenté de 14 % (dont 9 % dus à une meilleure santé du bétail et 4 % dus à

un plus grand nombre de têtes). Les paysans ont de plus pu vendre leur lait plus cher car il est de meilleure qualité (en moyenne 46 USD de prime supplémentaire par paysan en 2007) et cette tendance devrait se poursuivre.

Les impacts sur les ménages sont évalués, avec en moyenne 59 % de l'ensemble des revenus totaux des ménages qui provient de l'agriculture. 40 % de ces revenus agricoles provient des produits laitiers (vente de lait et de beurre). Le principal impact de l'intervention de SDA a été que les produits laitiers ne sont plus vendus informellement et occasionnellement, mais qu'ils sont dorénavant vendus à un acheteur formel sur la base d'une relation stabilisée. Avant l'ouverture du marché avec Elola, seulement 8 % du lait produit était transformé, le reste étant utilisé par les ménages ou perdu. Au total, 900 ménages ont augmenté leurs revenus annuels de 314 USD, dans un pays où le PIB par habitant est de 2 640 USD et où les revenus ruraux se montent en moyenne à 80 USD par mois.

La dimension genre de l'impact est présente, dans un pays où les rôles respectifs des membres des ménages dans la production des produits laitiers sont clairement identifiés. L'homme réalise les tâches physiques (construction de l'abri du bétail, nettoyage et désinfection, nourriture, soin des bêtes et pâture) et la femme s'occupe de la traite et de la transformation du lait en fromage. La transformation est sortie des activités des ménages avec le développement de la vente de lait frais, réduisant le rôle de la femme. Cette baisse d'implication est toutefois perçue par les hommes tout comme les femmes comme positive car elle permet à ces dernières de consacrer plus de temps à d'autres tâches du ménage et à des activités sociales.

LES LEÇONS ET LES DÉFIS

Bien que le travail de SDA à Goris soit encore récent, on déjà peut en tirer des leçons pratiques.

Les composantes clefs de l'approche M4P et comment les mettre en œuvre

- Développer une compréhension des marchés par un engagement opérationnel plutôt que par une étude ou une recherche.
- Identifier et comprendre les contraintes de marché, toujours complexes, pour trouver des points d'entrée permettant une croissance inclusive pour les plus démunis.
- L'importance d'une planification stratégique et d'un phasage des interventions, et non de traiter en même temps différentes contraintes (l'insémination par exemple n'a pas été perçue comme prioritaire et est traitée dans la seconde phase).

Les caractéristiques d'un facilitateur qui réussit

- Établir des stratégies de sortie claires et cohérentes dès le démarrage.
- Rester fixé sur la durabilité de l'action et éviter de devenir un acteur permanent du marché.
- Encourager l'appropriation locale en maximisant la prise de décisions et le contrôle locaux.
- Privilégier une intervention légère via un appui et un suivi techniques, avec des financements faibles et limités dans le temps.

Les partenariats publics-privés ont un rôle à jouer dans l'ouverture et le développement de marchés. Il faut pour cela identifier là où les intérêts publics et privés se rejoignent afin de concevoir une situation gagnant-gagnant. Cette stratégie n'est pas à utiliser seule car elle ne permet pas de répondre à toutes les contraintes du développement de marché et ne constitue qu'une partie des activités à entreprendre pour les lever. SDA a ainsi testé deux mécanismes pour développer des marchés faibles en y créant des dynamiques : le regroupement comme une approche pour ouvrir des marchés à des communautés rurales enclavées ; le fonds rotatif comme un moyen de transition douce vers des services payants.

Le focus sur la pauvreté de l'approche M4P a induit que le développement du secteur laitier n'était pas le premier objectif de l'intervention, mais bien d'assurer des revenus aux ruraux pauvres, en particulier aux petites communautés enclavées, en les associant au développement du secteur (approche inclusive).

Le futur : les interventions planifiées dans le secteur laitier

SDA, fin 2008, entre dans une seconde phase d'intervention en s'appuyant sur le travail réalisé lors de la première phase et en l'élargissant. Les services vont être étendus à l'appui à l'insémination artificielle. Le lien d'Elola avec les paysans

sera éventuellement renforcé en encourageant la délivrance de services intégrés comme la formation. De plus, SDA va s'occuper plus spécifiquement de la difficulté des paysans d'accéder aux financements : la principale contrainte à ce niveau serait le manque de garanties et de références fiables. Les banques néanmoins s'étendent en zone rurale et sont à la recherche de nouveaux clients solvables. La référence d'Elola comme client formel peut inciter ces dernières à la confiance. SDA s'engage ainsi dans un processus d'amélioration de la relation entre les banques, Elola et les paysans.

La planification stratégique et le phasage des activités sont essentiels au succès des interventions M4P, et en particulier

pour les petites organisations qui ont des moyens humains et financiers limités. Si l'accès au marché formel et aux services vétérinaires était à la base de l'amélioration du secteur laitier, l'accès aux finances et à l'insémination artificielle sont le bâti qui peut être posé sur ces fondations. Il s'agit de poursuivre le renforcement du socle, en particulier les services vétérinaires qui sont un vecteur fort de promotion et de succès de l'insémination.

De même, les institutions financières ne seront pas intéressées à prêter aux paysans qui vendent de façon informelle mais plutôt à ceux qui ont un marché garanti, et surtout, une traçabilité auprès d'un acheteur reconnu. ■

■ H. Schiff et
J. Stallard, *WOCCU's
value chain finance
methodology.
Innovations in
financing value chains,*
AMAP microREPORT
#155, USAID, avril
2009, 12 p.

Accédez au document original :
http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=39236_201&ID2=DO_TOPIC

« L'Actualité des services
aux entreprises » n° 18
août 2009

Un produit d'information
financé par la DDC (Suisse)
et l'AFD (France),
et publié par le Gret

Expériences innovantes dans le financement des filières (2) :

la méthodologie WOCCU au Pérou

Par financement de filière on désigne les produits et services financiers qui alimentent une filière ou circulent entre ses différents acteurs pour accroître le retour sur investissement, la croissance et la compétitivité de cette filière. Le programme AMAP de l'USAID s'intéresse aux pratiques innovantes dans ce domaine et vient de récompenser deux expériences dans le cadre du concours « Innovations in Financing Value Chains ». L'une d'elle est menée par le World Council of Credit Unions (WOCCU) au Pérou, notamment auprès de la filière café dans la région de San Martin. WOCCU forme les coopératives de crédit à un processus en quatre étapes permettant d'évaluer les besoins de financement de la filière et les risques associés, d'impliquer les acteurs de la filière et de concevoir des produits financiers adaptés.

Le secteur de la microfinance s'est développé au Pérou pour pallier les manques laissés par les banques commerciales, qui forment près de 95 % d'un secteur financier relativement bien développé. La microfinance offre aux micro et petites entreprises des crédits de faible montant assortis de garanties minimales. Toutefois les producteurs ruraux sont toujours très mal servis par les prestataires de services financiers.

Les coopératives de crédit font figure d'exception : dotées d'une forte présence historique dans les régions reculées du Pérou, elles servent les communautés rurales pauvres depuis plus de cinquante ans. Mais elles peinent aussi à offrir des produits de crédit adaptés aux petits producteurs ruraux. Les modalités de prêt s'accordent mal avec les contraintes de trésorerie particulières des producteurs et les défauts de paiement sont fréquents.

Le programme CUMIP (*Credit Union Market Integration Program*) financé par l'USAID a été conçu pour résoudre les contraintes financières rencontrées par les petits producteurs par le biais d'une approche globale de financement de filière.

Le CUMIP est mis en œuvre par WOCCU de 2006 à 2009 dans les régions pauvres du Pérou. Le projet, en partenariat avec la FENACREP (Fédération nationale des coopératives de crédit du Pérou), consiste à travailler avec neuf coopératives de crédit pour améliorer leur performance financière et l'adéquation de leurs conditions d'épargne et de crédit, faciliter les liens de marché pour accroître la compétitivité de la filière et créer un réseau d'agences pour diminuer les coûts de transaction.

À travers ce projet, WOCCU a mis au point et testé une méthodologie pour concevoir des produits financiers plus appropriés en conduisant une analyse systématique des besoins et des contraintes d'une filière donnée. Cette méthodologie comprend quatre phases :

1. Identifier et évaluer les opportunités de financement de la filière.
2. Faciliter et exploiter les liens de marché.
3. Déterminer la faisabilité financière et concevoir le produit.
4. Octroyer, suivre et recouvrer les prêts.

Une condition importante pour la réussite de cette méthode est que, outre l'ac-

cès aux services financiers, les producteurs doivent avoir accès à l'assistance technique pour améliorer la production (à la fois la qualité et la quantité) afin de répondre aux exigences de l'acheteur. En partenariat avec d'autres bailleurs et prestataires d'assistance technique, WOCCU a appuyé les interventions visant à aider les agriculteurs à améliorer la qualité de leur production.

En août 2007, le WOCCU a commencé à travailler avec la coopérative d'épargne et de crédit Santo Cristo de Bagazan dans l'Alto Mayo, dans la région de San Martín. La culture du café y a une longue histoire, et beaucoup de petits agriculteurs dépendent du café. WOCCU a constaté que la production de café pourrait être développée en augmentant les ventes à l'exportation si les producteurs étaient en mesure de répondre aux exigences de qualité et de quantité des acheteurs.

La coopérative Santo Cristo de Bagazan ayant montré son intérêt, WOCCU l'a aidé à mettre en œuvre sa méthodologie dans cette région, dans le but d'étendre les services financiers proposés aux acteurs de la filière café.

PHASE 1 : IDENTIFIER ET ÉVALUER LES OPPORTUNITÉS DE FINANCEMENT DE LA FILIÈRE

Principe

Cette première étape consiste à **évaluer la viabilité de la filière à l'aide d'une grille de notation** qui quantifie les critères suivants : 1) la demande du marché pour le produit, 2) la capacité des producteurs à répondre aux exigences du marché, 3) le niveau d'organisation du groupement de producteurs, 4) les caractéristiques socio-économiques du groupement de producteurs, 5) la force des relations au sein de la filière, et 6) l'historique de l'accès au crédit.

Par ailleurs, la coopérative évalue les **forces, faiblesses, menaces et opportunités de la filière** et cherche à déterminer à quels points de la filière le finance-

ment pourrait correspondre aux intérêts des petits producteurs et de la coopérative à la fois.

La « notation » est effectuée par le personnel de la coopérative au cours de visites de terrain auprès des acteurs de la filière.

Application à la filière café

L'évaluation révèle qu'une association locale de Rioja regroupant environ 300 producteurs de café, Selva Andina, a établi une relation avec un acheteur, mais manque de capital pour payer les producteurs au moment de la livraison du café. Ceux-ci, devant attendre le règlement de la transaction avec l'acheteur final, rencontrent des problèmes de trésorerie, choisissent parfois de vendre ailleurs à des prix moins intéressants et laissent l'association avec des stocks insuffisants.

Cette phase permet aussi d'identifier que la seule offre de financements provient d'acheteurs intermédiaires qui exigent que l'ensemble de la production leur soit vendue, ce qui leur donne quasiment tout contrôle sur les prix et limite la marge de manœuvre des producteurs en matière de modes de production.

Par ailleurs, l'équipe d'évaluation note que, outre de bonnes conditions climatiques et des sols favorables, les producteurs de la région ont déjà bénéficié de missions d'assistance technique qui leur permettraient, s'ils appliquent toutes les recommandations, de satisfaire aux exigences de l'exportation et gagner de meilleurs prix.

En outre, certains cultivateurs ont obtenu une certification biologique pour leur culture de café de spécialité, mais deux raisons les empêchent d'en tirer profit : (i) en raison des difficultés de trésorerie de l'association, les producteurs n'ont souvent pas les ressources nécessaires pour acheter des intrants biologiques, et (ii) les acheteurs intermédiaires ne valorisent pas le café biologique.

La grille de notation utilisée pour l'évaluation mesure deux types d'indicateurs : les indicateurs de marché et les indicateurs de risque. L'évaluation de la filière café de Rioja donne lieu à un score pondéré de 7,75, ce qui la rend éligible pour la poursuite du processus.

PHASE 2 : FACILITER ET EXPLOITER LES LIENS DE MARCHÉ

Principe

La deuxième phase consiste à **réunir tous les acteurs de la filière** (producteurs, associations de producteurs, prestataires d'assistance technique, fournisseurs d'intrants, acheteurs, etc.) lors d'un atelier dans le but de :

- finaliser et corriger la carte de la filière préparée lors de la phase 1 ;
- évaluer les contraintes clés le long de la filière ;
- solliciter l'engagement des acteurs vis-à-vis d'interventions appropriées ;
- déterminer les besoins réels de crédit ;
- collecter des données sur les coûts de production et le prix des produits.

Application à la filière café

L'objectif de l'atelier est double : 1) amener autant d'acteurs de la filière que possible à discuter des problèmes et opportunités de la filière du café de spécialité d'Alto Mayo et 2) identifier des activités concrètes pour améliorer son fonctionnement.

L'analyse effectuée par les participants a été structurée suivant le modèle des cinq forces de M. Porter (« diamant de Porter »).

Les participants attribuent le principal problème de la filière (faible production de café de qualité supérieure) à deux causes :

- le manque de ressources financières pour appliquer les recommandations des assistants techniques ;
- le manque de ressources disponibles pour assurer des cultures aux normes biologiques.

Les producteurs membres de l'association Selva Andina déclarent qu'ils ont besoin de crédits pendant les deux mois qui précèdent la récolte pour financer la culture d'hectares supplémentaires de café de spécialité. L'association a quant à elle besoin de financements dans la période qui suit la récolte pour payer les producteurs dès la livraison.

Sur cette base, les producteurs, l'association et la coopérative de crédit s'engagent à prendre des mesures visant à résoudre ces contraintes financières. Les producteurs signent des contrats qui les engagent à appliquer un ensemble de recommandations techniques pour améliorer la production s'ils ont accès à des crédits.

PHASE 3 : DÉTERMINER LA FAISABILITÉ FINANCIÈRE ET CONCEVOIR LE PRODUIT

Principe

Cette phase consiste pour la coopérative de crédit à utiliser les données financières et de production collectées pour **analyser les besoins financiers et les capacités de remboursement des clients** potentiels. Chacune conçoit une gamme adaptée de produits financiers pour sa base de clients, en proposant différentes conditions, structures de remboursement, taux d'intérêt, périodes de grâce et garanties.

Application à la filière café

Les informations réunies lors de l'atelier sur les cycles de production, les coûts, rendements et prix ont été exploitées pour concevoir et structurer les caractéristiques des prêts.

Deux produits potentiels ont été identifiés pour la filière café :

- **Crédit à la production pour les producteurs** : échéance de 6 à 9 mois calée sur le cycle de production, octroyé directement au producteur pour couvrir jusqu'à 70 % des coûts de production (taux d'intérêt de 2 % par mois, période de grâce de 2 à 3 mois, garanti par des commandes ou titre de propriété). Crédit remboursé par la CAFESAM, fédération régionale dont fait partie Selva Andina, et l'acheteur du café.
- **Crédit commercial pour l'association** : offre les liquidités nécessaires à Selva Andina pour acheter de plus grandes quantités de café aux producteurs et les payer immédiatement (échéance

d'un mois, taux d'intérêt mensuel de 2,2 %, sans période de grâce, garanti par l'engagement à fournir le produit).

PHASE 4 : OCTROYER, SUIVRE ET RECOUVRER LES PRÊTS

Principe

La dernière phase de la méthodologie consiste à **établir les processus et politiques nécessaires aux coopératives pour faire face aux risques** associés aux crédits à la filière (notamment éloignement de l'emprunteur et remboursements in fine du capital). Les coopératives de crédit travaillent avec les associations de producteurs et les prestataires d'assistance technique pour contrôler la production et élaborer des politiques de remboursement et de gestion des impayés.

Application à la filière café

WOCCU a aidé la coopérative de crédit Santo Cristo de Bagazan à définir les nouvelles procédures et politiques de prêt aux cultivateurs de café. Par exemple, avant son intervention, le règlement interdisait à la coopérative tout octroi de prêt agricole.

Les nouvelles procédures définissent aussi une approche spécifique de suivi des clients très éloignés, que les agents de crédit ne peuvent pas visiter deux fois dans le cycle de production (minimum requis). La coopérative s'appuie sur d'autres acteurs de la filière (associations de producteurs locaux, assistants techniques, acheteurs) pour effectuer un suivi de la production.

Dans certains cas, la coopérative reçoit le remboursement des prêts directement des acheteurs à réception des commandes ; une fois le prêt ainsi remboursé, le bénéfice de la transaction est versé sur le compte d'épargne de l'association ou du producteur.

Collaborer avec les différents acteurs de la filière sert le double objectif de renforcer les liens entre acteurs et réduire le coût et la charge de suivi de la coopérative de crédit.

RÉSULTATS ET IMPACT SUR LA FILIÈRE

Santo Cristo de Bagazan a octroyé 97 prêts individuels aux producteurs en janvier 2008 (de 442 USD en moyenne) et 114 en septembre de la même année (833 USD en moyenne). Un prêt de 16 600 USD a été accordé à l'association Selva Andina en mars 2008. La coopérative est très satisfaite des résultats, ne déplore aucun impayé et continue à répondre à une forte demande à la date du rapport. Les coopératives d'épargne et de crédit qui ont travaillé avec WOCCU ont gagné une meilleure compréhension des filières et des besoins financiers des producteurs engagés dans ces filières. Grâce à cette collaboration, cinq coopératives de crédit péruviennes ont conçu et mis en œuvre de nouveaux produits financiers pour les producteurs et associations de producteurs dans 20 filières différentes.

Ces nouveaux produits ont permis d'étendre la portée des coopératives tout en diminuant leurs taux d'impayés. Les producteurs, qui suivent désormais les normes de production biologique et vendent à l'association plutôt qu'à des intermédiaires, ont vu les prix d'achat de leur café augmenter de 54 %.

En amenant autour de la même table acheteurs et vendeurs — souvent pour la première fois —, les ateliers organisés dans le cadre du projet ont ouvert de nouvelles voies de communication entre acteurs. L'information circulant davantage, tous sont en mesure de prendre des décisions mieux informées. Les producteurs peuvent aussi commencer à renforcer leur pouvoir de négociation sur la base de leur connaissance des besoins des acheteurs et fournisseurs.

CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS

Les éléments clés pour la réussite de tout projet de financement des filières sont la réduction des risques et la conception d'incitations durables. Mettre en place ces deux éléments de telle manière qu'ils

ne se substituent pas aux dynamiques du secteur privé mais qu'ils catalysent le développement de la concurrence est essentiel.

Plusieurs enseignements importants ont émergé du modèle de WOCCU :

- les incitations à prêter aux producteurs ont découlé de la démonstration de la rentabilité de services financiers bien conçus ;
- les risques associés au crédit pour les coopératives ont été réduits en concevant un produit qui répond aux besoins de trésorerie des producteurs et associations de producteurs ;
- les incitations à travailler en collaboration ont été créées après la mise en relation des différents acteurs lors de l'atelier.

La méthodologie mise en œuvre par WOCCU est susceptible de servir à d'autres prestataires de services financiers désireux de servir des groupes cible ruraux enclavés. Quelques conditions préalables doivent toutefois être réunies pour permettre la réplique de ce modèle :

- existence d'un marché, d'une demande identifiée pour le produit ;
- niveau minimum d'organisation des producteurs de la filière (pour des questions de volume de production, de mise en œuvre de l'assistance technique, de pouvoir de négociation, d'efficacité pour la coopérative de crédit, d'information sur l'historique de crédit des membres, notamment) ;
- existence de données fiables sur le marché ;
- bon niveau de compétences techniques ou accès à de l'assistance technique (pour répondre à la demande et satisfaire aux normes) ;
- existence d'une infrastructure de base (routes notamment) dans la région de la filière ;
- existence de titres de propriété (au moins déclaratifs). ■

Pour en savoir plus

- > *Technical Guide - Integrated Financing for Value Chains: Credit unions fill the agricultural lending gap and create market linkages*, WOCCU, 2009, 12 p.
<http://www.woccu.org/publications/techguides>
- > *Expériences innovantes dans le financement des filières (1)*, in « L'actualité des services aux entreprises » n° 17, Gret, juin 2009.
<http://www.gret.org/ressource/bds.asp>
- > *Intégrer la dimension du financement dans l'analyse de filière : le cas de la filière mangue au Chiapas*, in « L'actualité des services aux entreprises » n° 16, Gret, octobre 2008.
<http://www.gret.org/ressource/bds.asp>
- > *Identifier les besoins de financement des filières : analyse de quatre filières au Mali*, in « L'actualité des services aux entreprises » n° 14, Gret, octobre 2007.
<http://www.gret.org/ressource/bds.asp>
- > *Finance in the Value Chain Framework Briefing Paper*, Briefing Paper, USAID, 2009, 4 p.
http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=34299_201&ID2=DO_TOPIC

État du développement des entreprises en Éthiopie : application de l'outil de diagnostic MEASURE

■ C. Jones, *MEASURE: Ethiopia - The Enterprise Development Diagnostic for USAID/Ethiopia*, BGI, USAID, juin 2009, 43 p.

Le projet BGI (Business Growth Initiative) de l'USAID a élaboré un outil de diagnostic du développement des entreprises baptisé MEASURE pour évaluer (i) l'évolution des performances des entreprises, (ii) l'évolution du comportement et de la prise de décision des entreprises, et (iii) l'impact sur ces évolutions des changements intervenus dans l'environnement économique des entreprises. L'outil est composé d'un certain nombre d'indicateurs, qui associés à une enquête auprès des entreprises, fournissent des données de référence et de comparaison entre pays. L'outil permet également de segmenter, d'interpréter, d'analyser et de suivre les données dans l'optique de la programmation d'interventions futures. En mars 2009, la BGI a effectué un diagnostic pilote à l'aide de l'outil en Éthiopie. Elle a réalisé des enquêtes à Addis-Abeba auprès d'un échantillon de 54 entreprises représentatives des principaux secteurs clés. Sur la base de l'analyse des données, BGI a identifié les principales forces et faiblesses caractérisant l'activité des entreprises en Éthiopie.

Accédez au document original :
<https://www.businessgrowthinitiative.org/BGIProducts/Documents/MEASURE%20Ethiopia%20final.pdf>

L'objectif de l'outil MEASURE est de décrire comment les performances et les décisions des entreprises au sein d'une économie donnée sont influencées par l'environnement qui les touche directement, notamment l'accès aux compétences, aux services et à la connaissance. L'outil ne restreint pas la définition de l'environnement au cadre politique et réglementaire.

tionnelles de l'USAID (*Commercial, Legal, and Institutional Reform Assessment*, CLIR), les rapports sur la compétitivité des pays du Forum économique mondial (*Global Competitiveness Reports*, GCR) ou les indicateurs Doing Business de la Banque mondiale.

Alors que ces autres outils se focalisent sur l'environnement réglementaire et légal (CLIR), le temps, le coût et la complexité de la création d'entreprise (Doing Business), ou l'analyse macro-économique de l'environnement des affaires dans un pays (CAS), MEASURE cherche à montrer dans quelle mesure les entreprises parviennent à se développer et réussissent dans l'environnement spécifique qui est le leur, et comment évoluent leurs stratégies et leurs prises de décision. Pour cela, il s'appuie sur les questions suivantes :

QUELLE EST LA SPÉCIFICITÉ DE L'OUTIL MEASURE par rapport aux autres indicateurs ou cadres d'évaluation ?

MEASURE se différencie des autres outils de diagnostic ou indices nationaux existants, tels que les enquêtes nationales analytiques (*Country Analytical Surveys*, CAS), les évaluations des réformes commerciales, juridiques et institu-

1. Comment peut-on mesurer la structure, la sophistication et la performance des entreprises dans un pays donné (taille, rentabilité, croissance, exportations, pénétration du marché, etc.) ?

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 18 août 2009

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et l'AFD (France), et publié par le Gret

2. Si des changements ou des améliorations ont été récemment apportés à l'environnement des entreprises, celles-ci y répondent-elles de la manière prévue (plus de créations d'activité, investissement accru, exportations en hausse, etc.) ?
3. Quels choix, prises de décision et autres comportements peut-on s'attendre à voir si les entreprises répondent comme prévu à l'amélioration de l'environnement (par exemple, formation interne des salariés et augmentation des niveaux de compétences, stratégies plus sophistiquées, prix plus élevés, accroissement des liens de marché, meilleure compréhension des besoins du marché final) ?

En répondant à ces questions MEASURE met en évidence les forces et faiblesses internes aux entreprises et indique si les changements de politique ciblent les principales contraintes auxquelles elles font face.

QUE MESURE PRÉCISÉMENT L'OUTIL ?

Le cadre MEASURE étudie la réponse des entreprises à quatre facteurs clés. Chaque grand facteur contribue à renforcer le développement des entreprises, qui constitue le centre du cadre.

Le développement des entreprises (performance, structure et sophistication) et chacun des quatre facteurs environnementaux (accès au financement ; développement de la force de travail et des compétences ; environnement légal, réglementaire et concurrentiel ; savoir et technologies) sont associés à des indicateurs :

Performance des entreprises

1. Taille et croissance des exportations (OMC, statistiques)
2. Productivité du travail (BIT, Indicateurs clés du marché du travail) pour l'ensemble de l'économie

Structure d'entreprise

3. Taille de l'entreprise (Banque mondiale, Indicateurs de développement dans le monde)

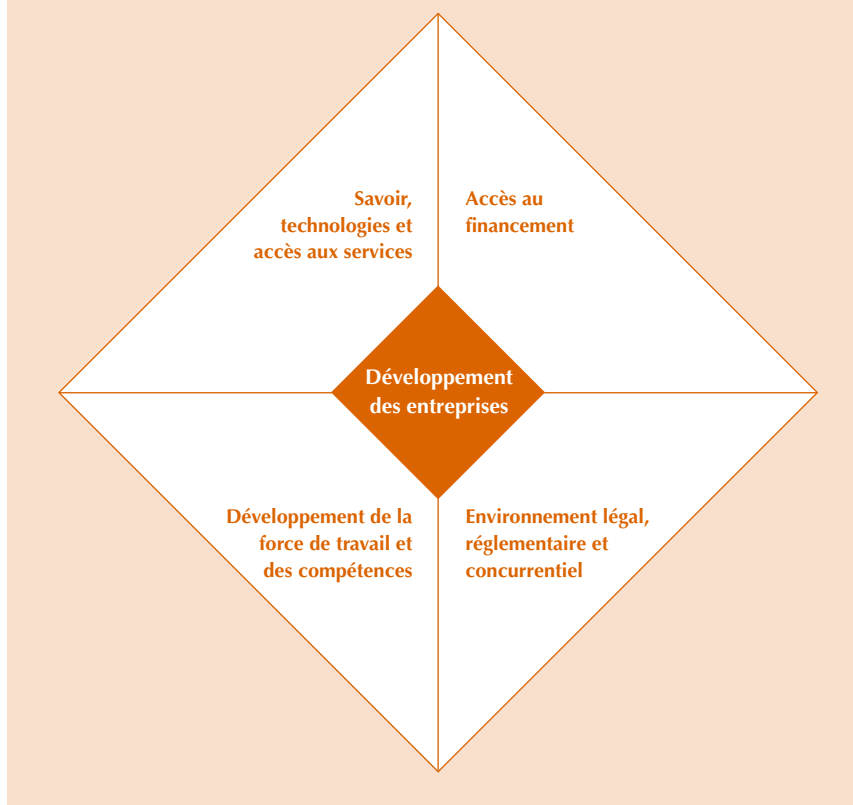
Développement des entreprises : définition de la BGI

Définition : le développement des entreprises vise à améliorer les opportunités et les incitations offertes aux entreprises en particulier, et au secteur privé en général, et à renforcer leur capacité à créer de la richesse, à croître et à opérer dans l'économie formelle.

Corollaire 1 : le développement des entreprises améliore la capacité du secteur privé à réduire la pauvreté et favoriser une répartition plus équitable des revenus en augmentant le taux de croissance économique, la croissance des entreprises et l'emploi.

Corollaire 2 : les initiatives pérennes de développement des entreprises incluent des mesures d'amélioration de l'environnement des affaires et de renforcement des liens verticaux et horizontaux visant l'augmentation des performances.

Cadre de diagnostic du développement des entreprises



4. Diversification des industries d'exportation (Nations Unies, statistiques Comtrade)

5. Informalité (Forum économique mondial, rapport sur la compétitivité des pays)

Niveau de sophistication des entreprises

6. Certifications de la production (Banque mondiale, base de données Enterprise Survey)

7. Nombre d'entreprises avec des certifications ISO

8. Stratégie proactive (FEM, rapport sur la compétitivité)

a. Contrôle de la distribution (entreprises nationales vs. entreprises internationales)

b. Sophistication des processus de production

c. Niveau du marketing

d. Degré de réactivité à la demande

9. Étendue des activités à valeur ajoutée (FEM, rapport sur la compétitivité)

Accès au financement

- 10. Accès aux prêts (FEM)
- 11. Accès aux capitaux propres (FEM)
- 12. Accès au capital risque (FEM)

Développement de la force de travail et des compétences

- 13. Formation de la main d'œuvre (FEM et BM)
- 14. Disponibilité locale de services de recherche et de formation (FEM)
- 15. Fuite des cerveaux (FEM)

Environnement légal et réglementaire

- 16. Qualité de la réglementation (BM, Indicateurs de gouvernance)

Environnement concurrentiel

- 17. Nature de l'avantage concurrentiel (FEM)
- 18. Sophistication des analyses et décisions des acheteurs (FEM)
- 19. Niveau de développement des clusters (FEM)
- 20. Intensité de la concurrence locale (FEM)

Savoir et technologies

- 21. Nombre d'utilisateurs d'Internet (FEM)
- 22. Nombre de souscripteurs de contrats de téléphonie mobile (FEM)
- 23. Capacité d'innovation (FEM)
- 24. Degré d'adoption des technologies (FEM)

L'enquête auprès des entreprises sert à approfondir, à valider et parfois à éclaircir les indicateurs nationaux et à illustrer les aspects de performance, sophistication et structure des entreprises.

MEASURE est conçu avant tout comme un outil de diagnostic. Lorsque ses résultats sont utilisés dans le cadre de l'analyse des réponses des entreprises à l'évolution de leur environnement direct, il permet de faire émerger des points d'entrée logiques. En prenant en considération ces points d'entrée et les réponses attendues des entreprises, l'outil peut être utilisé comme une ressource pour élaborer des stratégies ou programmes visant à améliorer le développement des entreprises.

LE PAYSAGE DES ENTREPRISES EN ÉTHIOPIE

L'économie de l'Éthiopie est dominée par le secteur agricole. Celui-ci représente 60 % des exportations du pays, 80% des emplois et 46 % de son produit intérieur brut. Le secteur des services compte pour 40 % et l'industrie pour 13 %.

Enseignements des indicateurs

L'application de l'outil a permis de faire ressortir les forces et les faiblesses du pays, certains indicateurs étant bien positionnés par rapport aux pays de comparaison (Kenya, Ouganda, Afrique du Sud), d'autres révélateurs des points faibles de l'Éthiopie.

Les indicateurs positifs comprennent :

- le taux de croissance des exportations ;
- une diversification des industries d'exportation plus forte que la moyenne ;
- un niveau d'informalité relativement plus faible ;
- un meilleur contrôle de la distribution.

Les domaines de faiblesse notables du pays sont :

- le mauvais accès au financement, particulièrement pour répondre aux besoins de trésorerie et d'investissement ;
- un faible niveau de productivité de la main d'œuvre ;
- la faiblesse de coordination ou d'efficacité des filières ;
- un accès très insuffisant au savoir et aux technologies.

Enseignements des entretiens

D'autres enseignements sur les points de force et de faiblesse ont été tirés de l'enquête auprès des entreprises.

Parmi les points positifs :

- les secteurs prioritaires, avec l'appui du gouvernement et des bailleurs, sont en croissance ;
- les entreprises s'adressant au marché intérieur sont aussi sophistiquées que les entreprises axées sur l'exportation ;

- les entreprises commencent à comprendre les avantages des liens entre entreprises pour saisir des opportunités de marché.

Parmi les points négatifs :

- la pénurie de devises étrangères ;
- une forte dépendance aux intrants importés ;
- un mauvais accès aux services d'entreprise.

Conclusion

Si l'Éthiopie est freinée par des politiques gouvernementales restrictives, qui interdisent l'investissement étranger, un mauvais accès au financement de trésorerie et d'investissement, des filières inefficaces et un accès insuffisant aux services commerciaux pour les entreprises, le pays montre cependant des signes prometteurs. Les entreprises s'adaptent à ces contraintes, certaines avec succès, et changent leur manière de fonctionner.

Les résultats de l'enquête indiquent que, en réponse aux faiblesses du pays, les entreprises éthiopiennes ont développé plusieurs stratégies d'adaptation, notamment :

- retarder l'expansion et l'offre de nouveaux produits jusqu'à ce que le financement soit sécurisé ;
- rechercher des associations en co-entreprises, à la fois auprès des investisseurs étrangers et nationaux ;
- recruter des consultants externes afin d'améliorer la productivité et résoudre les inefficacités opérationnelles ;
- renforcer la rémunération et les plans d'incitation dans l'espoir d'accroître la productivité de la main d'œuvre ;
- rechercher les possibilités d'intégration verticale afin de faire baisser les coûts d'exploitation, d'améliorer l'efficacité de la filière, ou de gagner un meilleur contrôle des chaînes d'approvisionnement.

En actualisant les données générées par l'outil dans le futur, les analystes seront en mesure de suivre l'évolution du comportement des entreprises, ainsi que les changements dans leurs prises de décision à l'occasion d'améliorations de leur environnement. ■

20 ans d'expérience du Forum des Jeunes Entreprises du Congo (FJEC)

■ **Entretien**
avec Paul Kampakol,
secrétaire général
du FJEC, pour la revue
(septembre 2009).

En octobre prochain, le Forum des Jeunes Entreprises du Congo (FJEC), anciennement Forum des Jeunes Entreprises de Comafrique, fêtera ses 20 ans d'existence. L'occasion de présenter cette structure locale d'appui aux entreprises, l'évolution de vingt ans de services aux entreprises, et de faire un zoom sur l'une des activités actuellement menées, l'appui aux initiatives paysannes. Le FJEC a organisé à l'automne 2008 des échanges visant à réorienter ses missions, dont les principales conclusions sont présentées ici.

LA GENÈSE ET L'ÉVOLUTION DU FORUM DES JEUNES ENTREPRISES DU CONGO (FJEC)

Le FJEC a été fondé en 1989, à une période où le régime socialiste en place au Congo ne favorisait pas l'initiative économique et associative, par le Révérend Père Christian de la Bretesche qui a fait adopter cette initiative par la Comafrique (Commission épiscopale pour la gestion des moyens de communication de l'Église catholique).

Depuis cette date, sa mission principale est l'**insertion économique des populations par l'initiative économique et/ou sociale**. C'est une structure d'appui et d'encadrement.

Ses activités sont orientées vers : **la formation et la sensibilisation à l'esprit d'entreprise, les services d'appui financiers et non financiers, les services d'animation et de promotion pour l'accompagnement de « mutations culturelles »**. Ces activités ont été mises en place progressivement, sans feuille de route clairement prédéfinie, en répondant chaque fois à un besoin des jeunes apprentis entrepreneurs.

Entre 1989 et 1991, le FJEC est devenu **l'une des rares structures offrant des ser-**

vices intégrés d'appui aux créateurs d'entreprise. Les candidats qui se présentent à lui, jeunes et moins jeunes, passent d'abord par une séance de formation à l'esprit d'entreprise et au montage de projet d'entreprise.

Les études de faisabilité pour la réalisation des projets bancables sont assurées par une cellule d'appui ayant une section urbaine et une autre rurale. Étant dans un contexte d'économie centralisée avec un système financier peu familier du financement des petites entreprises, le FJEC s'est vu **contraint de mettre en place une institution de microfinance spécialisée dans le financement de la petite entreprise** : la Caisse de petits prêts aux entreprises débutantes, devenue en 1996, Caisse de participation à la promotion des entreprises et à leur développement (CAPPED).

Très vite (1993-1994), le FJEC s'est aperçu que les besoins des petites entreprises en suivi étaient de plus en plus orientés vers la maîtrise des outils et processus de production. Un service d'information sur les technologies appropriées a été développé, se rapprochant des partenaires et réseaux techniques nationaux et internationaux.

Le développement de ce service a donné lieu en 2003 à la création de la Maison des initiatives économiques et sociales locales (MIELS) équipée d'un centre de documentation, d'un cyber café et d'une

Site Web du FJEC : www.fjec.org

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 18 septembre 2009

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et l'AFD (France), et publié par le Gret

salle de réunion. L'appui technologique est aujourd'hui développé au sein des centres de ressources professionnels (CRP), tant dans les zones urbaines que rurales.

Entre 2002 et 2003, deux événements majeurs ont donné un autre tournant à la vie institutionnelle du FJEC : son autonomisation vis-à-vis de la commission épiscopale et la séparation de la CAPPED.

Depuis 2002, le FJEC dispose d'une personnalité juridique et est devenu une association à but non lucratif. C'est une structure professionnelle d'appui, reconnue d'utilité publique par le Gouvernement et les bailleurs de fonds. Il compte 37 salariés répartis dans ses deux antennes, à Brazzaville et à Pointe Noire.

Dans chaque antenne sont aujourd'hui proposés :

- les services d'ingénierie de formation et de conseil : études de projets (d'entreprises ou d'opportunités) et accompagnement en gestion des entreprises, à travers le Centre de gestion agréé (CGA) ;
- la cellule d'animation et de promotion (CAP) offrant des compétences en ingénierie sociale pour accompagner les organisations de base. Sa mission est de contribuer à l'émergence et au développement des acteurs du secteur privé et de la société civile en République du Congo par l'ingénierie de l'information et de la communication.

Par ailleurs, le FJEC a créé des unités de production, véritables entreprises de services : une fabrique d'aliments pour bétail du Congo (Faabco) qui devrait jouer un rôle dans la structuration de la filière élevage périurbain ; une entreprise de transport qui pourrait jouer un rôle dans le désenclavement des zones rurales où intervient le Forum ; un cyber-espace, lieu d'initiation des entrepreneurs à l'outil informatique, et un service de maintenance.

En décembre 2003, après une année de préparation, la CAPPED a été séparée du FJEC. Deux raisons ont contribué à cette décision : l'entrée en vigueur de la loi sous-régionale sur la microfinance d'une part et la nécessité de séparer l'appui financier de l'appui non financier

d'autre part. Bien qu'autonome, la CAPPED est restée une structure de financement des initiatives économiques et travaille en synergie avec les centres de gestion agréés du FJEC.

Les services du Forum sont diversifiés et soigneusement articulés. L'ingénierie sociale développée par la CAP pose les jalons de l'intervention du service technique du CGA.

Bien qu'étant sous la responsabilité du secrétaire général, chaque CGA est doté d'un directeur. Ils emploient deux types de conseillers, à savoir les rédacteurs de projet et les chargés de suivi.

LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DU FORUM EN 2008

En matière d'appui aux entreprises en 2008, le Forum des jeunes entreprises du Congo a pu réaliser en zone urbaine et en zone rurale des activités de :

- suivi en comptabilité ;
- conseil en gestion ;
- étude de faisabilité de projets ;
- gestion déléguée des entreprises.

En tout, 55 PME ont été suivies à Brazzaville et à Pointe-Noire. Parmi les services demandés par ces entreprises, le suivi comptable est le plus sollicité. Il permet à l'entrepreneur d'avoir la maîtrise de son activité en vue de promouvoir sa croissance.

À l'automne, des échanges ont eu lieu afin de réorienter la mission du CPEJ. Ceux-ci ont donné lieu aux principales décisions suivantes :

1. Fusionner les cellules d'appui différenciées (CAU pour l'urbain et CAR pour le rural) pour mettre en place le Centre de gestion et d'appui aux entreprises. Cette décision doit permettre de briser le cloisonnement qui commençait à devenir très fort entre les conseillers en milieu urbain et ceux du monde rural. Il est apparu que l'entreprise, quelle que soit sa zone d'implantation et son secteur d'activité, a besoin d'appuis multiples. Toutes les compétences doivent être disponibles.

2. Renforcer le volet formation en mettant en place une vraie ingénierie en la matière. Au-delà des modules sur l'esprit d'entreprise, en proposer d'autres pour accompagner en même temps les nouveaux et les anciens entrepreneurs, ainsi que leur personnel.
3. Encourager la culture de résultat en passant d'une gestion de type budgétaire à une gestion fondée sur la logique de résultat. Le rendement est mis en avant.

2008 a vu la mise en place du service de gestion déléguée. Cette activité permet au Centre de gestion agréé d'aider les promoteurs résidant à l'étranger dans la gestion de leurs entreprises. La gestion déléguée ouvre de belles perspectives grâce à un projet géré en partenariat avec le ministère français des Affaires étrangères, qui accompagne l'investissement des migrants au Congo.

Les appuis-conseils dans le domaine agropastoral ont porté sur un centre de formation en élevage à Pointe-Noire (Djéno) et sur deux entreprises de transformation de produits agricoles. Une dizaine d'études de faisabilité ont été réalisées pour permettre l'installation de nouveaux fermiers dans la zone.

Les deux unités de transformation des produits agricoles ont bénéficié de suivis hebdomadaires de leurs activités (suivi des investissements, suivi de l'activité et conseils, vérification des données de fiches mensuelles d'inventaire et élaboration des tableaux de bord).

En partenariat avec la CAPPED, le CGA a monté des dossiers de financement afin d'obtenir de cette structure des fonds nécessaires pour permettre aux maraîchers de la zone de Nkounda à Pointe-Noire d'accéder à la propriété foncière. À l'issue de cette opération, trois maraîchers sont devenus propriétaires de leurs terrains.

En zone rurale, le FJEC a renforcé sa stratégie de partenariat avec les Centres ruraux de ressources professionnelles (CRRP) et de lancement de nouveaux centres en collaboration avec les organisations professionnelles. Ceux-ci sont mis en place pour promouvoir le développement communautaire rural. Un appui spécifique a été apporté au CRRP de Bouazi dans le département du Pool, dans le suivi de sa Caisse villageoise d'é-

pargne et de crédit (CVEC). Il s'est agi essentiellement de l'accompagnement des gestionnaires de celle-ci dans le montage des dossiers de crédit des membres. Deux autres caisses sont suivies à Makotipoko dans le département de la Likouala et Djéno à Pointe-Noire. Le Forum poursuit les réflexions avec les gestionnaires des différentes caisses, notamment sur leur statut et sur leur arri-mage à la CAPPED.

ZOOM SUR UNE ACTIVITÉ DU FJEC : LES SERVICES D'APPUI AUX INITIATIVES RURALES

La genèse et l'évolution des services d'appui au monde rural

Les années 80 correspondent à une période de crise pour l'État congolais, suite à la mise en place des programmes d'ajustement structurel, commandités par les institutions financières internationales. La fonction publique, seul employeur jusque-là, arrête brusquement les recrutements systématiques des jeunes déscolarisés. On voit ainsi apparaître dans le paysage, et sans préparation aucune, les nouveaux entrepreneurs.

Certains parmi eux décident de s'installer dans les campagnes où ils disposent de terrains familiaux. La rencontre entre ces jeunes citadins et les paysans autochtones fait émerger quelques conflits sur des sujets tels que : leur place dans la communauté, leurs méthodes de travail qui supplantent les savoir-faire traditionnels, etc. À travers les semaines d'animation sociale baptisées « chantiers ville-campagnes » organisées chaque année par le FJEC, ces problèmes commencent à être posés, et les besoins d'appui formulés.

Ceux-ci s'orientent vers :

1. la structuration des organisations paysannes ;
2. l'amélioration des techniques culturelles et d'élevage ;
3. la commercialisation des produits ;
4. le financement des activités économiques ;
5. la santé et l'éducation de base.

Les appuis du FJEC pour répondre à l'ensemble de ces besoins se mettent en place progressivement, constituant ainsi un package intégré de quatre volets. Celui-ci comprend : l'animation sociale, l'appui-conseil, l'appui à la commercialisation et l'appui financier. L'objectif principal visé étant l'encadrement des initiatives économiques rurales à travers le renforcement des communautés villageoises et la mise en place de véritables organisations paysannes.

L'évolution des services

La première action du FJEC en faveur du milieu rural consiste en de l'animation sociale. Celle-ci a pour but d'aider à la structuration locale et de favoriser la cohabitation entre ruraux et jeunes ex-citadins de retour au village. C'est une démarche de responsabilisation des populations et d'implication dans la mise en œuvre des projets de développement communautaire et local.

L'objectif est de susciter la naissance d'organisations paysannes viables capables de conduire des dynamiques entrepreneuriales. De ce fait, quelques associations et groupements paysans voient le jour et sont accompagnés pour devenir de vraies organisations paysannes professionnelles.

À Louomo (dans le département du Pool), l'action de structuration a fait naître l'ASMAELO (Association des maraîchers

et éleveurs de Louomo). À Bouazi (dans le district de Loumo), on peut citer : le groupement des maraîchers et arboriculteurs, la coopérative familiale Mikissi, le Groupe d'initiatives rurales de Kanga Dzaka, etc. Dans ces associations, l'intervention du FJEC porte sur l'accompagnement des mutations sociales et culturelles et les formations alternatives (rencontres d'échanges d'expériences, ateliers de formation, etc.).

De ces échanges avec les groupes de paysans naissent des besoins d'appuis techniques spécifiques. Le FJEC met en place la deuxième action qui prend la forme d'appui-conseil en accompagnement des activités économiques.

Les défis de la promotion d'un monde rural entreprenant

Il est souvent difficile de faire changer les habitudes des paysans qui ont gardé les mêmes méthodes de culture et les mêmes cultures pendant de nombreuses années. Pourtant, avec les conseils techniques du FJEC, les paysans de la zone de Loumo ont pu se tourner vers la culture de la banane plantain. En effet, à la suite d'une attaque de la mosaïque sur les cultures de manioc (aliment de base dans la zone), les paysans ont été sensibilisés aux méthodes de culture de la banane plantain, aliment de substitution du manioc. Aujourd'hui, plusieurs paysans se sont complètement reconvertis à cette culture.

Deux exemples d'appui aux activités économiques rurales

Après la guerre civile de 1997, le FJEC lance dans certains villages une opération dite « coq amélioré », en vue de favoriser la reconstitution du cheptel des poulets locaux. C'est un programme de métayage en zone rurale. Son objectif est de croiser une race de coqs étrangers avec des poules locales, afin de produire une race améliorée plus résistante. La production d'œufs fécondés issus de ce croisement conduit à la production locale des poussins améliorés. Cette opération permet de relancer des cheptels décimés pendant la guerre et d'obtenir une nouvelle race de poulet plus résistante.

Pendant la même période (2002-2004), la FAO a recours au FJEC pour accompagner la relance et le développement du maraîchage dans la zone de Louomo (villages Simouloukouni, Kindamba et Vinza). 2 225 paysans de 75 villages bénéficient de semences améliorées. Les appuis portent sur le suivi-encadrement permanent des maraîchers, la formation permanente par des sessions modulaires, la fourniture des intrants et des services appropriés de traitement phytosanitaire, l'appui à l'organisation et à l'autostructuration des groupements, etc. Ce programme permet à certains maraîchers de se spécialiser dans la production d'espèces rentables.

Toutefois, l'appui a été confronté à une résistance des paysans à augmenter leur production, le problème principal étant l'écoulement ou l'évacuation de leur production. En partenariat avec l'ONG luxembourgeoise SOS-Faim, la troisième action relative à l'appui à la commercialisation s'est développée. Un premier camion acquis en 2001 dans le cadre du programme d'appui à la relance des activités des paysans après la guerre, financé par la Coopération française, a été doublé en 2007 d'un autre véhicule d'une capacité de 20 tonnes. Ici, l'approche d'intervention est fondée sur plusieurs volets intégrés : collecte et transport des produits agricoles vers les marchés ; appui à la mini-structuration des marchés locaux par le biais des comités locaux de marché (organe régulateur des prix et diffusion des informations sur la situation des marchés).

Le FJEC a été confronté à une autre difficulté : le financement des activités en milieu rural. Toutes les institutions financières et de microfinance étant installées dans les zones urbaines et semi urbaines, le FJEC travaille avec les paysans pour la création de caisses villageoises d'épargne et de crédit (CVEC). Ces caisses autogérées, qui ne demandent pas de mesures de sécurité spécifiques, permettent de financer directement les activités (agricoles ou commerciales). Le FJEC intervient dans la structuration et la réalisation des études de faisabilité.

La problématique du financement se complique encore lorsqu'il s'agit de l'acquisition des terrains d'exploitation par les paysans. Grâce au partenariat de la CAPPED avec COFIDES, qui a mis à la disposition de cette structure un fonds de garantie, le FJEC aide des maraîchers de la zone de Nkounda à Pointe-Noire à devenir propriétaires de leurs terrains. Trois d'entre eux ont acquis leurs titres fonciers grâce à un crédit spécifique octroyé par la CAPPED.

Pour une offre d'appui intégré aux initiatives rurales : les Centres ruraux de ressources professionnels (CRRP)

Toutes les interventions du FJEC en milieu rural s'inscrivent dans la stratégie d'appui ou de mise en place terroir par

terroir des Centres ruraux de ressources professionnels (CRRP).

Un CRRP est un dispositif qui fonctionne comme une plate-forme sur laquelle on trouve :

- des formations modulaires ;
- une convergence des compétences et des problèmes ;
- une évolution des solutions, des ambitions, des opportunités de développement ;
- des possibilités de financement grâce aux partenariats avec les établissements financiers et les EMF ;
- des débouchés de commercialisation des produits de l'ensemble de la profession, etc.

Ce sont des structures professionnelles équipées qui permettent à des professionnels de s'engager dans des processus de recherche-action (recherche développement). Ils sont faits pour les professionnels (jeunes ou moins jeunes).

Pour le FJEC, l'expérience montre que les projets de développement en milieu rural qui ne donnent pas naissance à des CRRP ayant un caractère pérenne et prenant appui sur des milieux professionnels structurés sont sans lendemain.

Le FJEC gère actuellement un réseau de trois CRRP à savoir : Louomo, Bouazi, Thébaïde Saint-Jean. C'est au niveau de ces centres que se traitent les problèmes importants liés au développement des activités dans la zone d'implantation.

En définitive, pour le FJEC, la stratégie d'appui en milieu paysan doit trouver un ancrage dans la structuration des groupements et associations existants en organisations paysannes. Les outils nécessaires pour le développement de ces dernières ne sont efficaces que dans le cadre des Centres ruraux de ressources professionnels (CRRP). Ceux-ci doivent donner lieu progressivement à de véritables programmes de développement local. ■

Zoom sur le CRRP de Bouazi

Créé en 1996, le Centre rural de ressources professionnel de Bouazi, dans le district de Loumo, rayonne sur 45 kilomètres et couvre 43 villages répartis en 13 comités de village. Géré par un comité de gestion autonome, le centre a pour activités principales : la formation modulaire, l'animation du milieu, la recherche/expérimentation/action, la fourniture d'intrants, la veille vétérinaire et phytosanitaire, l'évacuation/positionnement des produits agricoles, l'appui à la commercialisation, l'animation des filières, la mise en place des systèmes d'épargne et de crédit rural.

Réhabilité grâce à un financement du PNUD (programme post-conflit), le centre de formation à la couture et au métier agricole de Bouazi met à la disposition des apprenants des formations suivantes : couture, maraîchage, arboriculture fruitière, élevage avicole. Ce centre a une capacité d'accueil de 100 apprenants. Il compte 17 machines à coudre, 26 parcelles de maraîchage, 1 porcherie, 1 poulailler (capacité : 300 pondeuses), 4 hectares d'arbres fruitiers.

En vue de financer leurs diverses activités (agropastorales ou commerciales), les bénéficiaires de Bouazi ont mis en place une caisse d'épargne et de crédit dénommée « Caisse villageoise d'épargne et de crédit » (CVEC) qui bénéficie de l'appui technique de la Caisse de participation à la promotion des entreprises et à leur développement (CAPPED).

Avec ses 174 membres (individus et groupements des producteurs) et une épargne globale de 3 516 000 FCFA, la CVEC est une des principales réalisations du CRRP.

Nombre de crédits accordés : 17

Le CRRP de Bouazi regroupe 56 groupements. Chaque groupement dans son domaine d'action présente des projets au centre qui recherche d'éventuels bailleurs. Des projets de grande envergure ont ainsi vu le jour. On peut citer :

- la construction d'une digue pour un étang de barrage par le groupement Moukongo au village Ngoudianza (financement PURAC) ;
- la réalisation de 40 étangs de pisciculture, l'élevage porcin par le groupement Kimpagri du village Kimpalala (financement PURAC).

■ *Catalysts of agricultural supply markets: The case for smart subsidies in Zambia*, A Snelgrove et L. Manje (MEDA), in *Enterprise Development and Microfinance* Vol. 20 n° 2, juin 2009, p. 125-138.

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

Information et abonnement : http://practicalaction.org/publishing?id=sed_journal

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 18 septembre 2009

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et l'AFD (France), et publié par le Gret

Stimuler les marchés agricoles dans les zones rurales pauvres : exemple de subventions « intelligentes » en Zambie

Le choix d'investir dans de nouvelles technologies de production, même prometteuses, présente des risques importants pour les paysans pauvres. Ceux-ci sont réticents à l'achat de matériel innovant et les fournisseurs et détaillants par conséquent peu enclins à investir dans l'offre et la constitution de stocks. Pour rompre ce cercle vicieux, des subventions ciblées peuvent servir à catalyser la demande et l'offre. En Zambie, MEDA a mis au point un système de chèques de réduction pour stimuler l'adoption de technologies d'irrigation améliorées et développer durablement le marché des technologies agricoles sans créer de dépendance aux subventions.

L'utilisation de meilleurs intrants et de technologies adaptées, comme l'irrigation en goutte à goutte, sont susceptibles d'améliorer la productivité agricole d'une exploitation quelle que soit sa taille. Mais les petits producteurs disposant de maigres revenus cherchent généralement à éviter tout risque lié à des techniques inconnues. Certains opérateurs de développement contournent cet obstacle en introduisant de nouvelles technologies par le biais de la distribution gratuite de matériel. Cette approche a cependant le plus souvent un impact limité et un effet de distorsion du marché.

Mennonite Economic Development Associates (MEDA) a choisi de développer une approche différente. L'organisation teste actuellement en Zambie un système de chèques de réduction qui vise à servir d'incitation à l'adoption de nouvelles technologies agricoles en diminuant l'aversion au risque des petits paysans. Cette étude de cas doit nourrir la réflexion sur l'usage de subventions dites « intelligentes » (*smart subsidies*) dans les projets de développement économique. Elle cherche notamment à montrer que des subventions de ce type

peuvent contribuer à développer les marchés agro-industriels faibles en démontrant aux entreprises du secteur privé l'intérêt de servir les besoins des petites entreprises.

LE CONTEXTE DU PROJET

Une agriculture faible en dépit des opportunités

La Zambie, qui a vu son indice de développement humain (HDI) reculer au cours des vingt dernières années, compte plus de 63,8 % de sa population en dessous du seuil de pauvreté¹. La majorité de la population (70 %) dépend pour sa subsistance des activités agricoles. La défaillance de l'agriculture en Zambie est, selon le gouvernement lui-même, l'une des principales causes de la pauvreté rurale.

¹ Vivant avec moins de 1 dollar par jour (PNUD, 2008).

Augmenter la productivité agricole est donc une composante essentielle du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté du Gouvernement zambien, le secteur horticole jouant un rôle clé. En dépit de la forte demande nationale en fruits et légumes et de débouchés solides à l'exportation, seul un petit producteur horticole sur cinq produit des cultures de rente.

L'adoption de techniques d'irrigation appropriées offre aux paysans la possibilité de passer de cultures sèches (céréales) à la production de légumes à forte valeur ajoutée. Des technologies à faible coût comme les pompes à pédales ou les systèmes de goutte à goutte permettent une utilisation plus efficace de l'eau, une économie de travail et des périodes de culture étendues.

Comment diffuser les techniques améliorées d'irrigation ?

L'évaluation de MEDA en Zambie, centrée sur les ressources en eau et l'accès à des technologies d'irrigation abordables et adaptées, a cherché à identifier des moyens efficaces de stimuler la demande sans créer de dépendance, et de renforcer l'offre sans miner les dynamiques d'investissement et d'entrepreneuriat des fournisseurs.

La diffusion gratuite des technologies a été écartée par MEDA : une telle distribution aurait conduit à une distorsion de marché, dissuadant les acteurs du secteur privé d'entrer sur ce segment, et l'accès aux technologies n'aurait pas duré au-delà de la période du projet.

L'organisation aurait pu choisir de s'orienter vers des stratégies de renforcement de l'offre pour soutenir le marché. Des programmes de cofinancement en faveur des fabricants et des importateurs auraient fourni à ces entreprises des incitations à améliorer leur processus de production ou leur efficacité. Malheureusement, ces programmes échouent souvent à mettre en place les conditions permettant de pérenniser les impacts sur le marché après leur retrait. En outre, ils ne contribuent pas à nourrir la demande naissante pour ces technologies.

Il en va de même pour les programmes de formation développés à l'intention des fournisseurs pour améliorer leur ca-

pacité de marketing ou leur système de contrôle qualité. Bien qu'importantes pour le renforcement du marché, ces activités auraient été insuffisantes : les paysans auraient continué à être réticents à l'achat des technologies et les fournisseurs auraient continué à vendre leur produits depuis la capitale Lusaka.

FONCTION ET RÉSULTATS DU PROGRAMME DE CHÈQUES

Approche

Pour catalyser le développement du marché des technologies d'irrigation, MEDA a donc décidé de concentrer son intervention sur la demande. Il était entendu que l'adoption de nouvelles techniques exigerait un changement de comportement important et qu'il était nécessaire de démontrer de façon convaincante les avantages des technologies en question.

Dans le contexte du développement des filières, les systèmes de chèques ont par le passé principalement été utilisés pour subventionner l'accès des micro-entrepreneurs à la formation. MEDA a retenu ce type de dispositif pour plusieurs raisons :

- les chèques ne dissimulent pas le coût réel de la technologie. Les paysans savent que l'offre proposée est en fait une réduction de prix, présentée comme venant du fournisseur ;
- le chèque se présente clairement comme une réduction de prix ponctuelle ; il ne s'agit pas d'une subvention structurelle mais d'une promotion initiale permettant aux paysans de tester la technologie. Le chèque de réduction a une durée de validité limitée dans le temps ;
- la recherche a montré que les paysans sont plus susceptibles d'appliquer les technologies lorsqu'ils les ont achetées que lorsqu'elles sont distribuées gratuitement ;
- le système exige toujours que la plus grande partie du prix soit payée par les paysans. Seuls ceux qui sont réellement intéressés à améliorer leur production par l'irrigation répondront à l'offre ;

- les chèques créent une demande qui favorise l'installation d'un réseau commercial dans les zones rurales, augmente la capacité des détaillants à investir dans des stocks et renforce le marché naissant ;
- en engageant les fournisseurs à entrer sur le marché, le système favorise le développement d'un service après-vente accessible aux utilisateurs, ce qui n'est pas le cas lorsque les technologies sont distribuées gratuitement.

Fonctionnement

L'objectif que se donne le programme de MEDA est d'accélérer l'offre et la demande pour des produits technologiques d'irrigation adaptés et abordables, sans induire de dépendance et en renforçant les entreprises locales pour assurer leur viabilité à long terme et leur capacité à servir les populations rurales en Zambie.

Initialement, la valeur du chèque était de 50 dollars environ. Une approche variable (bon de réduction de 40 %) sera privilégiée dans la suite du programme. Le montant a été fixé sur la base des conditions du marché et de la propension à payer indicative, avec suffisamment de souplesse pour être reconsidéré en fonction des changements du marché.

Les nouvelles techniques d'irrigation et bonnes pratiques agricoles font l'objet de démonstrations et de formations lors de sessions pédagogiques, de foires agricoles et autres manifestations organisées par les partenaires de MEDA et les fournisseurs de matériel d'irrigation.

Après avoir assisté à ces démonstrations, les petits producteurs ont droit à un chèque de réduction pour acheter le matériel qu'ils souhaitent à un prix promotionnel. Ils se rendent pour cela chez l'un des détaillants participant au programme.

Les détaillants à leur tour remettent le bon au fabricant ou à l'importateur du matériel en échange d'un nouveau stock et conservent leur marge. Les fabricants

et importateurs se tournent ensuite vers MEDA avec le bon.

Toutes les transactions réalisées avec le chèque sont effectuées de manière électronique par un système SMS.

Le système mis en place par MEDA à des fins de développement du marché s'inscrit donc clairement dans un modèle commercial. Un certain nombre de caractéristiques sont à ce titre importantes :

- **L'invisibilité de MEDA.** Il est assez fréquent que les bailleurs de tels programmes fassent figurer leur logo sur les chèques. Dans le contexte du développement de marché, il est important que les bailleurs soient le moins visible possible pour se donner toutes les chances d'un retrait réussi par la suite. Le logo de MEDA n'apparaît pas sur les chèques qui ne portent que les logos des fournisseurs. Tout est fait pour que les clients pensent que la réduction est offerte par le fournisseur ;
- **les ventes de matériel sont assurées via le réseau commercial des fournisseurs.** Ni MEDA ni le secteur public n'intervient dans la distribution ou la gestion des chèques et du matériel technique. Pour pallier certaines faiblesses de l'offre, MEDA a assuré des activités d'appui complémentaires, mais sans subvention des prestations de service ;
- **le recours à un modèle commercial permet d'élargir la portée des technologies** dans toutes les zones dans lesquelles les chèques ont été distribués ; les fournisseurs sont plus enclins à investir dans des points de vente dans les zones où ils savent qu'il y a une demande effective. Ils sont en outre encouragés à être proactifs dans le marketing et la vente directe aux petits producteurs ;
- **plutôt que de créer un marché parallèle, l'intervention attire de nouveaux investissements** de la part des fournisseurs existants et de nouveaux entrants sur le marché, favorisant la concurrence et élargissant le choix des clients ;
- **L'utilisation d'un système électronique basé sur une application SMS sert d'outil de suivi** en temps réel et limite les risques de fraude.

Le dispositif de chèque, bien que composante importante, n'est pas la seule activité menée par le programme. Des activités complémentaires telles que la formation des fournisseurs au marketing, l'appui aux petits producteurs pour accéder à de nouveaux marchés et la mise en relation avec les prestataires de services financiers seront essentielles au succès du projet.

Les activités actuellement menées par le projet seront transférées au secteur privé dans le cadre de la stratégie de retrait, une fois que les entreprises concernées seront convaincues de l'intérêt de ces efforts et prêtes à y investir des ressources.

Par exemple, MEDA a organisé des foires agricoles au cours desquelles les fournisseurs ont eu l'occasion de présenter leurs produits. La saison prochaine, ces démonstrations seront organisées par les fournisseurs eux-mêmes. MEDA a choisi de ne pas établir de partenariat avec des ONG qui souhaitaient jouer à la fois un rôle de facilitateur et un rôle de fournisseur de matériel technique.

Le pari de MEDA est que, une fois le dispositif de chèque de réduction supprimé, la demande en matériel se maintiendra à un bon niveau, les fournisseurs comprendront l'importance d'investir dans le marketing et la distribution, et les institutions de microfinance auront développé un produit adapté pour aider les paysans à faire face au coût d'acquisition de ces technologies.

Résultats

Le projet a récemment achevé sa première année d'activité. Au cours de la saison d'irrigation, 3 500 chèques ont été distribués, sur lesquels près de 500 ont été utilisés. Ce taux de réalisation peut paraître bas par rapport aux programmes de chèques habituels. Il est important de noter à ce titre que le coût des matériels continue à représenter un investissement substantiel pour les paysans, particulièrement en comparaison du prix d'une session de formation.

Par ailleurs, du fait de difficultés liées à la gestion des stocks et de la distribution, les fournisseurs n'ont pas pu tirer pleinement profit de la première saison d'irrigation (avril à juin), laissant certai-

nes demandes non satisfaites. Pour se donner toutes les chances de parvenir à l'échelle attendue, le projet a identifié une série de stratégies pour engager les fournisseurs à investir davantage dans le marketing et les stocks.

La première année doit donc être considérée comme un temps d'apprentissage permettant aux fournisseurs de reconsidérer le risque, réorganiser leurs investissements et dresser des stratégies pour répondre aux opportunités de marché.

Dans un programme de développement de marché, les changements qualitatifs sont de bons indices des changements durables sur le marché. Les fournisseurs participant au projet ont déjà indiqué qu'ils se préparaient sérieusement à la prochaine saison d'irrigation. Le projet prévoit qu'au cours de cette saison le taux d'utilisation des chèques augmentera sensiblement.

Le coût d'atteinte des petits producteurs constitue une difficulté pour la plupart des fournisseurs et exige de trouver des méthodes innovantes en matière de marketing et de distribution. Certaines entreprises privées apprécient les programmes de développement basés sur de purs principes commerciaux et y sont réceptives. D'autres, du fait de relations passées avec des organisations de développement n'appliquant pas cette approche de marché, ont plus de difficultés à la prise d'initiative et à la proactivité, ayant souvent besoin d'une impulsion de l'organisation facilitatrice.

RISQUES ET FACTEURS DE PÉRENNITÉ DES PROGRAMMES DE CHÈQUES

Risques

En dépit du potentiel significatif de cette approche, il faut en connaître les risques et écueils pour se donner toutes les chances de succès. Peuvent poser problème :

- **une mauvaise analyse de filière ou étude de marché préalable à l'adoption du dispositif de chèque.** Il est important que l'analyse de l'offre et de

la demande soit correctement menée pour s'assurer que l'approche chèques est la bonne et est bien structurée ;

- **un montant de réduction inapproprié.** Si la valeur du chèque n'est pas suffisamment significative, la réduction ne constituera pas une incitation suffisante pour les paysans. Si elle est trop élevée, ceux-ci ne paieront plus une part réaliste du coût de la technologie ;
- **un niveau de prix trop élevé des technologies.** Si le prix du matériel n'est pas fixé à un niveau raisonnable, la demande ne pourra pas être stimulée au-delà de l'offre promotionnelle ;
- **un détournement du dispositif en faveur de paysans non-cibles.** Le système électronique SMS et d'autres mécanismes d'identification permettent d'éviter que les chèques aient une valeur vénale exploitable à d'autres fins que son objet. En outre, les technologies ciblées sont plus adaptées pour les petites exploitations que pour les grandes ;
- **une mauvaise stratégie de retrait concernant les activités complémentaires** (foires agricoles, formations, etc.). Depuis le début du projet, il est prévu que ces activités seront transférées au secteur privé ;
- **une durée trop limitée.** Le projet MEDA est prévu pour une durée de trois ans. Étant donné la réticence initiale des fournisseurs à se lancer dans le marketing à destination des petits producteurs, il aurait été idéal

de pouvoir mener le projet sur une plus longue période ;

- **des subventions ou appuis gratuits implicites.** Même lors du développement d'un modèle commercial, il arrive que des ONG s'insèrent implicitement dans la filière en gérant certains aspects, liés au transport ou au contrôle qualité par exemple.

Facteurs de pérennité

Le projet en Zambie a d'ores et déjà identifié quelques facteurs essentiels qui contribueront à la pérennité des effets de l'intervention :

- **faire profil bas.** L'un des messages importants que MEDA a fait passer auprès des parties prenantes du projet est que son rôle ne doit pas être mis en avant. Son nom n'apparaît pas sur les chèques, ni sur les véhicules du projet et MEDA a fait en sorte que les paysans pensent que la promotion vient des fournisseurs ;
- **s'assurer de l'existence de plusieurs concurrents sur le marché.** Les chèques sont valables chez n'importe quel fournisseur participant au projet. Ceux-ci ont donc tout intérêt à proposer des produits et services les plus adaptés à la demande pour attirer les clients à eux ;
- **s'assurer que les clients connaissent le prix réel du produit** en promotion. La réduction doit être transparente ;

- **intégrer des activités complémentaires adaptées.** Sur les marchés où l'offre est très faible, comme c'est le cas en Zambie, l'offre promotionnelle peut ne pas être suffisante pour stimuler le marché. D'autres interventions sur l'offre peuvent être nécessaires, comme la sensibilisation au développement du réseau de distribution ou l'appui à des stratégies marketing innovantes ;

- **trouver des stratégies pour mettre en avant l'effet de démonstration.** Les petits producteurs capables d'augmenter substantiellement leurs revenus grâce à une nouvelle pompe ou un système de goutte à goutte seront les meilleurs promoteurs des produits. Exploiter les cas de réussite est essentiel ;

- **s'assurer que la validité des bons est limitée dans le temps.** Dans le cas présent, les chèques ont une validité d'un an ;

- **développer des solutions complémentaires à long terme.** Un facteur essentiel pour le succès du modèle de chèques en Zambie est le développement des services financiers. MEDA travaille aussi avec des institutions financières locales pour développer leurs capacités à offrir des prêts agricoles. Une fois l'offre et la demande renforcées, les paysans doivent pouvoir accéder à des crédits adaptés pour faciliter l'acquisition des nouvelles technologies. ■

Pour en savoir plus sur MEDA : <http://www.meda.org>

■ Entretien avec
M. Alain Vincent
Lebideau, directeur
technique du
CAF/Sicam et
M^{me} Rasata Hery
Julia, directrice de
la formation,
septembre 2009

Lorsque le privé comble les failles du système de formation professionnelle : l'exemple du CAF/Sicam à Madagascar

La crise politique que traverse actuellement Madagascar a un impact fort à la fois sur la stabilité institutionnelle du pays et sur sa santé économique. Le système de formation professionnelle est par ailleurs obsolète et peu structuré et la plupart des entreprises ont des difficultés importantes pour trouver des ressources humaines qualifiées. L'expérience originale présentée ici est mise en œuvre par l'entreprise Sicam, qui, bien avant la crise actuelle, a décidé d'investir dans ses ressources humaines en internalisant une partie de la formation dont elle a besoin. L'emploi de technologies de pointe nécessitant du matériel et du personnel que Madagascar ne possède ou ne forme pas, il était impératif de trouver une solution pour pallier le manque de qualification. La réponse proposée par l'entreprise il y a dix ans a été la création du Centre d'apprentissage et de formation (CAF).

LE GROUPE SICAM

Créé à Madagascar il y a plus de 50 ans, le Groupe Sicam est l'un des grands concessionnaires automobiles du pays, présent dans six villes. Acteur majeur de l'ensemble des métiers de l'automobile, le groupe est également présent dans le secteur touristique, la location de véhicules et l'audiovisuel. Il s'agit d'un groupe à capitaux mixtes comprenant deux actionnaires principaux : le Groupe Caillé de la Réunion (51 %) et le Groupe CFAO de France (49 %). Le groupe emploie entre 300 et 400 personnes. C'est une holding qui regroupe Sicam, Socimex, Austral Automobiles, Sicament (location de voitures), Mercure (agence de voyages), Canalsat Madagascar et Madasie (représentant des marques de véhicules chinois).

La Sicam possède trois ateliers de réparation à Antananarivo. L'entreprise est équipée en appareils haut de gamme pour la réparation des véhicules Peugeot,

Mitsubishi, BMW, Hyundai, Honda, Suzuki, des groupes électrogènes, hors-bord et des motos Yamaha et BMW, ainsi que de quelques marques chinoises de véhicules utilitaires et poids lourds.

L'entreprise comprend 8 cadres dirigeants pour toutes les activités du groupe dont 5 cadres expatriés, 45 cadres intermédiaires et 350 employés. La gestion de ses ressources humaines est basée sur celle existant en Europe, mais avec des adaptations propres au pays puisqu'il n'existe pas de protection sociale efficace. Le groupe prend en charge une partie des soins médicaux : hospitalisation, lunettes, etc.

À L'ORIGINE DE LA CRÉATION
DU CENTRE : le besoin d'avoir des
ressources humaines qualifiées

Le Centre d'apprentissage et de formation (CAF) a été créé par la Sicam en 1998 sur constat que la formation des jeunes

« L'Actualité des services
aux entreprises » n° 18
octobre 2009

Un produit d'information
financé par la DDC (Suisse)
et l'AFD (France),
et publié par le Gret

ne répondait pas aux besoins de l'entreprise. Lorsqu'ils sortaient des lycées, les jeunes n'avaient pas les compétences suffisantes pour bien exercer leur métier. De plus, les techniciens déjà en place n'avaient pas les connaissances nécessaires pour agir sur les véhicules actuels modernes.

En effet, les sortants des Lycées techniques et professionnels (LTP) de Madagascar et les autres postulants opérationnels sur le marché du travail n'étaient pas encore en mesure de traiter les pannes occasionnées par la conduite assistée par ordinateur, ni de maîtriser l'électronique embarquée. Or, il y avait alors déjà affluence de nouvelles technologies et normes en matière d'outils de diagnostic et la Sicam était obligée de former en interne son personnel technique, par exemple sur le multiplexage, l'ESP, l'ABS.

L'ÉVOLUTION DU CENTRE DEPUIS SA CRÉATION

Au départ, il a été décidé que tous les ouvriers de tous les sites suivraient obligatoirement la formation interne permanente pour s'adapter aux nouvelles réformes sur les technologies et par la suite pouvoir utiliser tous les appareils sophistiqués investis tels le PPS (Peugeot Planet System), le GTOne (BMW), MUT III (Mitsubishi) ou encore le banc de contrôle des trains roulants (Ravaglioli). Par la suite, les thèmes de ces formations de perfectionnement ont été diversifiés pour atteindre l'objectif final : le professionnalisme.

Étant limité en place d'une part, et la formation n'étant pas la vocation première de l'entreprise d'autre part, il a fallu improviser et s'investir sur le long terme. L'entreprise a créé le centre en commençant par fermer un local au-dessus d'un des garages (les « balcons » d'Analakely), où se faisait anciennement la sellerie des voitures (du temps de la construction de Citroën dans ces ateliers). Ensuite, un référentiel d'action de formation a été établi, pour l'apprentissage des métiers de mécaniciens et de carrossiers peintres.

Les démarches de demande d'agrément officiel ont été faites auprès du ministère de l'Éducation malgache. Dernière étape

du lancement, les structures fonctionnelles ont été construites ou rénovées pour être aptes à recevoir douze adolescents (deux promotions par session de formation) pour une durée de trois ans. La Sicam a ainsi mis en place des salles de cours théoriques, une salle didactique pour l'initiation à la pratique professionnelle. L'apprentissage a été structuré en deux temps : 50 % en salle et 50 % en atelier, afin que les jeunes soient opérationnels dans les ateliers dès l'obtention du BEP. Chaque apprenti a, durant sa formation, un maître d'apprentissage pour chaque poste de travail.

Sur le plan matériel, l'évolution du centre a été constante : sa construction, l'achat d'un rétroprojecteur, le don de Peugeot d'une télévision, d'un lecteur de cassettes et d'un tableau, l'acquisition de locaux neufs spécifiques pour la formation lors du déménagement dans une nouvelle concession, le don de Peugeot de trois voitures pédagogiques neuves, l'augmentation de la durée de l'apprentissage de deux à trois ans, ont peu à peu modelé le visage du centre de formation. Le CAF est aujourd'hui équipé de trois voitures pédagogiques, d'une salle didactique et de carcasses techniques pour servir de travaux pratiques de montage et de démontage, de redressage et de peinture.

Le contenu des formations a aussi évolué. Si le centre depuis sa création forme des apprentis en mécanique, électricité et carrosserie-peinture, en 2004, des formations autres que techniques, ont été introduites, par exemple pour sensibiliser au respect de la clientèle ou apprendre à gérer des situations difficiles. Cette année, le CAF réfléchit à l'introduction d'une nouvelle formation motos et hors-bords, pour former les jeunes en spécialisation après le BEP.

DES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION INTERNE

Les trois personnes à l'origine du centre sont des convaincus de la formation professionnelle. Le directeur technique du

Groupe Sicam, M. Alain Lebideau-Vincent en est le promoteur. Sa femme, Michèle, est la conseillère en formation et intervient également pour le bain linguistique des apprentis. M^{me} Rasata Hery Julia est la responsable du centre depuis sa création. M^{me} Rasata enseigne aussi bénévolement le français pour les apprentis et les ouvriers, les normes de qualité et de procédure, ainsi que l'éducation civique et morale. Elle a à son actif plus de 35 ans de service, en tant que consultante en techniques de communication professionnelle entre autres pour la Cotona, la Sacimem, les Assurances Aro.

Le centre comprend une directrice et dix formateurs – deux permanents et huit vacataires –, qui travaillent sur les orientations du directeur technique et suivant le programme officiel du ministère de l'Éducation nationale. Un coordinateur du ministère joue le rôle de conseiller technique spécialisé en mécanique automobile. Les examens passés par les élèves sont les examens d'État (le BEP).

Toutes les formations sont entièrement prises en charge directement par l'entreprise. La formation interne fait partie du budget de fonctionnement général de la société. Les frais de fonctionnement du centre sont toutefois limités : une bonne partie du matériel pédagogique a fait l'objet de dons, et les investissements réalisés relèvent essentiellement des ressources humaines, dont le coût est relativement faible à Madagascar.

LES TROIS MISSIONS DU CAF

Le CAF est un centre privé agréé par l'État. Il a trois missions :

1. Formation de formateurs : basée sur les réformes relatives aux technologies de pointe (multiplexage, électronique embarquée, gestion des appareils de diagnostic, etc.), elle développe le professionnalisme des formateurs.

Le CAF forme aussi gratuitement deux fois par an pendant cinq « journées pédagogiques » douze professeurs de LTP, dont six LTP publics et six LTP privés provenant des six provinces malgaches. L'entreprise développe le partenariat avec les LTP, non pas pour pouvoir recruter

leurs élèves, mais pour leur donner accès aux nouvelles technologies, objet des réformes obligatoires citées précédemment. Les professeurs sont bons, mais les LTP sont peu ou pas du tout équipés. À Antananarivo, le Centre a cherché à établir un partenariat avec le LTP d'Ampasampito pour monter un BEP en carrosserie-peinture : définition de référentiels d'action-formation, venue d'un carrossier-peintre sans frontière qui pouvait aider le lycée à s'équiper en envoyant des matériels que l'on n'utilise plus en France. Mais les échanges avec le ministère de l'Éducation nationale pour développer et reconnaître le BEP n'ont jamais abouti, à cause notamment de l'instabilité institutionnelle et du manque de moyens.

2. Formation professionnelle initiale en maintenance automobile : par promotion, six jeunes de 15-16 ans sont sélectionnés tous les trois ans par voie de concours direct parmi une cinquantaine de candidats qui ont le BEPC. Ils deviennent alors boursiers de la Sicam qui les forme pour le BEP « vaccin Sicam » (apprentissage aussi axé autour de la connaissance de l'entreprise et de ses procédures internes) : mécaniciens, électriciens, carrossiers-peintres.

Le CAF les prépare à toutes les matières du programme officiel, y compris les matières générales enseignées par des formateurs vacataires, avec en plus une formation sur les normes qualité et les procédures internes (le « vaccin Sicam »). Les apprentis signent avec l'entreprise un contrat d'engagement de quatre ans de travail suite à l'obtention du BEPC pour rembourser leurs études.

Tous ont toujours été reçus avec mention parmi les dix premiers du pays. L'examen est préparé sur trois ans : deux ans et demi de cours suivis de six mois de pratique en entreprise. Cinq promotions se sont succédées. Auparavant, la formation s'étalait sur deux ans. L'entreprise a décidé d'allonger d'un an la durée de l'apprentissage pour laisser aux jeunes plus de temps pour appréhender leur nouveau métier. Après les quatre ans de travail dû, certains jeunes sont restés dans l'entreprise, mais pas tous : un a créé sa petite entreprise et est formateur pour la formation duale au sein de la Chambre de commerce et d'industrie d'Antananarivo

(CCIA), d'autres sont partis pour la concurrence, un a choisi de se perfectionner en informatique.

Au total, trente jeunes ont été formés et ont obtenu leur BEP depuis la création du CAF.

3. Formation interne permanente (formation continue). Tous les ouvriers reçoivent 6 heures de formation par mois, à raison de 1h30 par semaine au centre : soit en électronique embarquée, soit pour l'amélioration de leur environnement de travail (choix des outils, gestion de situations difficiles, comment donner des ordres, respecter un engagement, respecter les véhicules des clients, etc.).

Par ailleurs, une formation des techniciens en mécanique automobile porte sur les normes qualité, l'assainissement, l'hygiène et la sécurité au travail, l'application des notes de service et des procédures.

Des formations de perfectionnement sont aussi proposées en informatique, en anglais, en marketing communication, et en entrepreneuriat dans le cadre de l'amélioration de la qualité professionnelle. L'objectif de cet accompagnement par un coach est la prise d'initiative en vente, en management et en gestion de sa personnalité. Enfin, le centre propose des formations pour les clients fidèles qui, par exemple, ont un parc automobile, sur le moteur, la maintenance, etc. Ces formations sont modulaires, gratuites et dispensées à la carte. Quatre à cinq formations se tiennent par an, de une semaine à un mois, avec un à trois élèves. Le centre a par exemple formé des chauffeurs de la Jirama (l'entreprise nationale d'électricité) pour apprendre l'entretien périodique des véhicules mis à leur disposition. Actuellement, deux pompiers de la ville de Mahajanga sont en stage pour une durée de six mois.

Ces trois missions sont toutes aussi importantes pour l'entreprise car elles permettent de pallier les lacunes en formation continue mais surtout, donnent la possibilité de préparer la relève des ouvriers. La formation est démultipliée en cascade, ce qui permet aux employés individuellement de mieux gérer leur carrière professionnelle et de former ensuite à leur tour. L'investissement est direct et à court terme pour les ouvriers, mais il est aussi bénéfique à long terme pour l'entreprise.

LES ENJEUX DE LA FORMATION AUJOURD'HUI POUR LA SICAM

En période de crise comme le pays traverse actuellement, l'utilité du centre ne peut qu'être confirmée : avoir des ouvriers qualifiés est un atout majeur pour surmonter cette période et la formation en est justement l'outil idéal. Preuve en est par la fréquentation des ateliers qui ne cesse de s'accroître : si les gens n'investissent pas dans une automobile neuve en période difficile, ils doivent entretenir et faire réparer l'ancienne.

Ce centre d'apprentissage a permis à la Sicam de rattraper le retard technique en matière de diagnostic automobile. L'entreprise est en mesure aujourd'hui d'appréhender tous les problèmes rencontrés sur n'importe quelle voiture, tant en mécanique qu'en carrosserie ou peinture. La réparation des Peugeot ou BMW ne pose plus de problème, quelle que soit la gravité de la panne.

Les ouvriers de l'ancienne génération partent petit à petit en retraite et sont remplacés par les jeunes sortis du centre. Le pari est que bientôt tous les ouvriers auront les connaissances nécessaires qui faisaient cruellement défaut il y a dix ans. Il sera donc nécessaire d'assurer, outre la formation de base pour les apprentis et la formation continue pour les techniciens, une formation complémentaire, dont les prémices sont en train de se mettre en place, sur la relation entreprise-client, indispensable à l'heure où les voitures deviennent de plus en plus fiables, quelle que soit la marque, et où la relation avec le client fait de plus en plus la différence. ■

Pour des informations complémentaires sur la Sicam et sur le CAF :

<http://www.sicam.mg> et
<http://www.sicam.mg/News/caf.html>

■ Entretien avec Moctar Gueye, directeur technique adjoint de Cawaan, complété avec Moussa Gueye, directeur (novembre 2009).

L'entreprise Cawaan au Sénégal :

après différentes expériences à l'export, un retour au local

Mékhé est une petite ville sénégalaise située à une centaine de kilomètres de Dakar, qui a acquis une solide réputation dans le travail de qualité du cuir au niveau national et même régional. Si le travail du cuir est traditionnel au Sénégal, l'activité s'est fortement développée à Mékhé depuis une vingtaine d'années, à la suite de la fermeture de l'usine Bata de Dakar. Cawaan est une entreprise familiale de transformation du cuir, dont l'évolution, de l'informel au formel, s'est dessinée au fil des générations. Plusieurs fois distinguée, cette entreprise a connu une croissance qui a permis la création de nombreux emplois directs et indirects et la formation d'apprentis. Pour autant, sa progression a subi des revers et connaît aussi des limites. La trajectoire de cette entreprise illustre les enjeux et difficultés auxquels sont confrontés les entrepreneurs des pays du Sud.

« **Pas un pas sans Bata !** » Au Sénégal, tout le monde portait des chaussures Bata du temps où l'entreprise était encore présente. À Mékhé particulièrement, les différents acteurs de la filière cuir sont nombreux et se développent suite à la fermeture de l'usine : micro et petites entreprises de fabrication d'articles en cuir, collecteurs de peaux, vendeurs de chaussures, femmes tanneuses.

Cawaan et les autres fabricants de chaussures de la ville font fonctionner directement ou indirectement plusieurs boutiques de vente de peaux importées et d'accessoires, des magasins de vente de chaussures et des groupements de tanneuses qui leur vendent des peaux. Une centaine de femmes d'une trentaine de familles tannent les peaux.

La production de l'entreprise varie selon les années de 6 000 à 8 000 paires de chaussures ; d'autres articles en cuir sont aussi fabriqués (sacs, chapeaux, etc.). Sept à huit personnes y travaillent à temps plein : trois des frères fondateurs et quatre aides et apprentis. Lorsque l'entreprise doit répondre à des commandes plus importantes, elle sous-traite aux apprentis qu'elle a formés et sont aujourd'hui à leur

compte : l'entreprise a depuis sa création formé et « libéré » une dizaine d'apprentis. Son chiffre d'affaires était environ de 12 millions FCFA en 2007.

LA GENÈSE ET L'HISTORIQUE DE CAWAAN : UNE HISTOIRE DE FAMILLE

Les arrière grands-parents des frères Gueye fabriquaient déjà des selles en cuir pour les chevaux dans les années 1930. Le grand-père a ensuite repris l'activité et lorsqu'il a pris sa retraite, leur père a monté sa petite entreprise avec deux machines, servant à la fabrication des selles et des chaussures.

Les quatre frères Gueye sont impliqués dans l'entreprise depuis qu'ils l'ont reprise à leur tour. Ils l'ont dotée d'un statut formel en 1985. Ils ont commencé sur la base de ce qu'ils avaient appris de leur père, souhaitant fabriquer des chaussures en cuir avec l'objectif ambitieux de remplacer Bata et « de chausser tout le pays ».

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 18 novembre 2009

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et l'AFD (France), et publié par le Gret

L'aîné, instituteur en brousse, en est le directeur depuis le début. Il ne travaille pas à plein temps mais durant ses congés et temps libres. Les trois autres frères assurent le fonctionnement de l'entreprise au quotidien. Ils ont suivi un apprentissage du métier auprès de leur père, parallèlement aux études coraniques et françaises.

Avec le legs du grand père, Cawaan s'est bâtie avec une certaine philosophie et une vision à long terme : chacun a une mission dans l'entreprise, qu'il doit transmettre aux générations suivantes. Les frères ont, à eux quatre, dix fils, sur qui ils comptent pour reprendre le flambeau. Les jeunes étudient et viennent apprendre le métier le soir après l'école.

LES OPPORTUNITÉS RENCONTRÉES AU COURS DE LA CROISSANCE DE CAWAAN

La première opportunité : la fermeture de Bata et la disponibilité de matière première

Les quatre fils ont commencé en 1985, sans capital, en s'inspirant de l'usine Bata qui venait de fermer. À cette période, le cuir n'était pas développé à Mékhé de façon moderne, les mauresques tannaient la peau de chèvre et les villages alentour fabriquaient des babouches.

Bata possédait une tannerie et un atelier de fabrication locaux, mais importait ses peaux. Cawaan a ainsi débuté avec l'opportunité de rachat, petit à petit, des stocks de peau restant de Bata (écoulement des stocks jusqu'à épuisement) jusqu'en 1989, accédant ainsi à une matière première de meilleure qualité et moins chère que le cuir local. En 1991, Bata a été repris par un groupe sénégalais, qui a échoué faute de technicité.

Les foires commerciales, la reconnaissance de la qualité des produits et la prise de contacts

Cawaan a rapidement cherché à développer ses relations commerciales pour savoir où vendre. Sa première foire, la

Foire internationale de Dakar en 1986, constituait un test. Les frères Gueye ont été informés de cette foire par le Centre international du commerce extérieur du Sénégal (Cices). Ils ont financé cette participation à leurs frais. Ils y ont vendu les quelques produits qu'ils avaient apportés (moins d'un million FCFA car ils avaient alors peu de stocks) et sur constat de ce succès, ont décidé d'investir dans la participation régulière à des foires.

En 1988, ils ont été informés par le bouche-à-oreille du concours Créa, organisé autour d'une foire par une ONG française, Éducation Échanges, en partenariat avec Enda Tiers-Monde. Cinq lauréats finaux, tous secteurs confondus, ont reçu le prix du Jeune créateur d'entreprise en Afrique, reconnaissant la grande qualité de leur travail. Cawaan en faisait partie.

Un des frères, Mamadou Gueye, a été invité en France et a pu y suivre une formation en maroquinerie. Une somme de 5 millions FCFA (environ 7 600 €) leur a aussi été remise, qui leur a permis d'investir dans cinq machines qu'ils ont ramenées de France, pour 4 millions FCFA ; le million restant a servi à acheter des peaux et des petits matériels.

Les frères Gueye ont ainsi jusqu'en 1996 participé à différentes foires au Sénégal et à l'étranger (Burkina Faso, Marseille, Tunisie, Johannesburg). Ils ont saisi l'opportunité que leur offraient les foires de toucher une clientèle hors du Sénégal, de nouer des contacts, d'acquérir une certaine connaissance de la demande à l'étranger et une expérience de l'export. Pour les identifier, ils se sont rapprochés du Cices, qui informait les entreprises sur la tenue des foires. Celles-ci leur ont permis, outre de vendre, d'apprendre beaucoup en observant les autres produits et en échangeant avec leurs fabricants. En 1994, ils obtiennent la médaille d'or du Cices (plusieurs pays en lice).

Des opportunités d'affaires et de formation

Lors de ces foires, les frères Gueye ont rencontré des Maliens qui leur proposaient une matière première peu chère et d'assez bonne qualité. Si les cuirs étaient tout de même de moins belle qualité que ceux des stocks Bata, il fallait anticiper

la fin de ces stocks. Par ailleurs, localement, on ne trouvait alors pas de cuir de bœuf, les tanneuses mauresques travaillant traditionnellement la peau de chèvre. En 1990, ils ont commencé à acheter des peaux venant du Mali.

En 1991, deux des frères ont suivi une formation courte en gestion d'atelier (grâce à la Coopération canadienne), afin d'apprendre à mieux gérer les aspects financiers. Ils ont ensuite eux-mêmes pris contact avec un centre de formation, et suivi une formation payante. Ils ont, suite à cette formation, bénéficié d'un suivi/conseil gratuit sur la tenue de leurs comptes à Dakar, où ils avaient un magasin de vente aujourd'hui fermé.

Outre les formations en gestion et en maroquinerie, les frères Gueye ont plus récemment suivi une formation en teinture (dispensée par le Pnud) et une formation courte en cordonnerie. Certaines formations étaient payantes, mais la plupart étaient accessibles gratuitement. La formation que Moussa Gueye juge la plus importante parmi toutes celles reçues est une formation en maroquinerie dispensée (gratuitement) par un expert français venu à Thiès durant trois semaines, qui présentait l'intérêt de partir des méthodes de travail propres de Cawaan.

Aucune des formations n'a été réalisée sur leur demande directe, car elles étaient pour la plupart proposées au niveau national. Elles ont toutefois toutes répondu à leurs besoins. Un des frères, Moctar, est lui-même parti en Centrafrique former de jeunes analphabètes à la cordonnerie en 1997 pour le compte du Pnud.

LES DIFFICULTÉS ÉPROUVÉES PAR CAWAAN

Une concurrence croissante dans les foires

Avec le temps, les foires ont cependant cessé d'être rentables. Lors des premières foires, Cawaan rencontrait peu de concurrence à l'étranger, mais petit à petit la diaspora sénégalaise s'est rendue compte que les articles en cuir se vendaient bien et a commencé à leur

faire concurrence sur des produits similaires. Il s'agissait de revendeurs, qui rapportaient du pays leurs propres articles et restaient pour les écouler plusieurs mois sur place avant de revenir se ravitailler. Ils vendaient en petites quantités des produits de fabricants concurrents, proches de ceux de Cawaan.

Les frères Gueye avaient ainsi de plus en plus de difficultés à écouler leurs produits. Ils n'ont pas envisagé de travailler avec les membres de la diaspora, qui avaient déjà des artisans partenaires et écoulaient de trop petites quantités par rapport à ce que les foires leur permettaient de vendre depuis plusieurs années déjà. Suite notamment à deux déboires, vol de la recette d'une foire et mauvaise organisation d'une autre foire, ils ont décidé de cesser leur participation à ces manifestations.

Un partenariat peu profitable

Autre piste de partenariat identifiée alors que Cawaan avait renoncé aux foires et cherchait un mode d'export stable, la rencontre en 1996 avec une française, intermédiaire revendeuse à des enseignes françaises connues telles qu'Agnès B. ou le Bon Marché. Durant sept ans, ils ont collaboré, sans avoir l'autorisation d'apposer leur logo et moyennant des prix très bas et une baisse de la qualité (utilisation de carton dans les chaussures par exemple, plutôt que du tout cuir).

Ils se sont rendus compte lors d'une visite dans les magasins revendeurs en France que les termes de l'échange leur étaient très défavorables. Durant ces années, les chaussures qu'ils avaient vendues à 1 500 FCFA la paire se retrouvaient sans transformation aucune, si ce n'est le logo des revendeurs, à 28 000 FCFA en magasin en France. Ils n'ont pas réussi à renégocier les termes de l'échange avec l'intermédiaire. Agnès B. a fini par rompre le contrat avec l'intermédiaire pour aller se procurer les produits en Asie, de meilleur rapport qualité-prix.

Plusieurs points positifs ont tout de même été tirés de cette relation difficile : d'une part cela a permis à Cawaan de tester sa capacité à exporter en quantité de façon stable (4-5 000 paires par an) ; d'autre

part, en cherchant à baisser les prix, elle a acheté du cuir aux tanneuses traditionnelles, moins cher que celui des Maliens, et celles-ci ont petit à petit commencé à travailler le cuir de bœuf et à améliorer la qualité de leurs peaux. Cawaan travaille encore aujourd'hui avec plusieurs femmes regroupées dans des associations.

L'entreprise n'a depuis cette aventure jamais réussi à vendre directement à des revendeurs étrangers qui leur permettraient un écoulement continu et massif de leur production.

Aujourd'hui, l'entreprise n'exporte plus directement, même si certains de ses acheteurs revendent ensuite les produits dans la sous-région et en Europe. Elle n'arrive pas à identifier un partenaire grâce auquel exporter en quantité sur un partenariat de moyen/long terme. Elle vend uniquement à Dakar, mais continue à chercher à vendre à l'étranger. Elle a toutefois recentré sa stratégie et sa prospection principale sur la demande locale en priorité.

Une tentative de regroupement décevante

Directeur de Cawaan, Moussa Gueye est aussi secrétaire général de la Fédération régionale des professionnels du cuir, regroupant une vingtaine d'entreprises de fabrication et des tanneuses (environ 300 femmes de Mékhé, Thiès et Khombole). Cette fédération, avec l'appui de la Coopération française, a essayé en 1997 de lancer un atelier de services aux artisans de la filière à Thiès (la grande ville la plus proche de Mékhé) : l'atelier proposait de la prestation de services et de la mise à disposition (payante) de machines.

Cependant cette initiative nécessitait la contribution des membres et les artisans ne se sont jamais montrés intéressés. La fédération a par ailleurs tenté de rapprocher et d'organiser les artisans, mais sans succès, ce qui fait dire à Moussa Gueye que cette tâche est très difficile car les artisans « ne sont pas demandeurs et fonctionnent seuls ». Aujourd'hui, il ne s'implique plus dans l'association et souhaite passer le relais car il estime s'être déjà suffisamment investi.

L'ENTREPRISE AUJOURD'HUI, SES DIFFICULTÉS, SES BESOINS ET SES OPPORTUNITÉS

Aujourd'hui, des choix d'investissement dans du « hard » : bâti et équipements

Récemment l'entreprise a décidé de quitter le local qu'elle occupait car il n'appartenait pas à la famille. Il a semblé nécessaire aux frères Gueye d'investir dans un site qui leur appartienne pour ne pas payer de loyer et bâtir un capital transférable à la génération suivante. Cet investissement, de l'ordre de 18 millions FCFA (27 500 €) a été fait sur les fonds de l'entreprise, avec l'aide d'amis français. Le futur atelier doit encore subir des travaux ; le toit n'est pas achevé.

Les douze machines de l'entreprise sont à ce jour largement inutilisées. La production est assez faible, alors que l'entreprise n'a pas de difficulté à écouler ses produits, faute de fonds de roulement pour s'approvisionner en matières premières (en peau surtout) et payer les salaires. De plus, les équipements deviennent obsolètes en comparaison de la qualité et de la précision des produits indiens et asiatiques. Cawaan souhaite investir dans des équipements plus modernes, par exemple changer sa presse mécanique pour une presse hydraulique.

Les frères Gueye n'ont jamais eu recours au crédit et ne l'envisagent pas car « l'argent de nos banques coûte cher ». Ils se projettent sur une période beaucoup plus longue et n'ont pas peur de prendre le temps : « mes fils vont travailler avec une chaîne automatisée, j'y crois. On a le temps, l'entreprise se transmet de génération en génération ».

Un manque de capacité d'investissement et l'étalement des projets dans le temps

Les frères Gueye travaillent actuellement dans un atelier intermédiaire qu'ils ont aménagé et réfléchissent à le transformer en atelier consacré exclusivement à la ma-

roquinerie-bagagerie et la fabrication de selles ; lorsque le nouvel atelier sera prêt, il sera uniquement dédié à la fabrication des chaussures. Ils ressentent le besoin d'approfondir leur réflexion sur l'organisation du travail et souhaiteraient suivre une formation pour apprendre à optimiser l'organisation interne de l'atelier.

Le manque actuel de capacités d'investissement n'empêche pas les quatre frères de nourrir des projets à très long terme ; ils comptent sur la génération suivante pour les réaliser si eux n'y parviennent pas.

Un des frères, Moctar, souhaite un jour monter un centre de formation lié à leur atelier : il n'aurait qu'à formaliser les modules de formation qu'il a développés en Centrafrique. Il n'existe en effet pas de centre de formation sur le travail du cuir au Sénégal, alors que le secteur présente un potentiel important. La famille Gueye est sûre de pouvoir tenir tête aux importations chinoises en utilisant les matières premières locales. Enfin, les frères espèrent créer un jour une usine de tannerie locale qui permettrait de ne plus dépendre des importations de cuir. ■

En savoir plus

Pour visionner les produits de l'entreprise :

<http://www.pcsenegal.org/artisan/sandals.html> et

<http://picasaweb.google.com/pcvsenegal/NgayeMKhSandals#>

■ **New ICT Solutions to Age-Old Problems: Case of the IGP India Project**, ACDI/VOCA, The Seep Network, 2009.

Accédez au document original : www.seepnetwork.org/Resources/ICT_Solutions_Value_Chain.pdf

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 18 décembre 2009

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et l'AFD (France), et publié par le Gret

Nouvelles technologies et circulation d'information dans les filières :

le cas de freshConnect en Inde

Faciliter et renforcer les liens entre les petits producteurs et les marchés finaux n'est pas un enjeu de développement nouveau. De nombreux projets ont cherché à mettre en œuvre des solutions basées sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans ce domaine. L'Inde, qui présente un secteur des TIC très développé et une base large de petits producteurs, offre un environnement idéal pour appliquer des solutions de ce type visant à rapprocher les petits paysans dispersés des gros acheteurs et chaînes nationales de vente au détail. Cette étude de cas décrit l'expérience du projet IGP India d'ACDI/VOCA qui a mis en œuvre une solution informatique baptisée freshConnect pour résoudre certaines contraintes de la filière des fruits et légumes frais.

Organiser et gérer un système d'approvisionnement planifié de produits frais à partir d'une base de production étendue et dispersée est une opération complexe et délicate. Les contraintes et problèmes propres à l'approvisionnement en produits frais en Inde ont été identifiés par le prédécesseur du projet IGP India, le programme GMED (*Growth Oriented Micro-Enterprise Development*).

LE CONTEXTE : LA RECHERCHE DÉLICATE DE MODÈLES D'APPROVISIONNEMENT EFFICACES

Entre 2004 et 2008, le programme GMED vise à mettre en relation les petits producteurs de fruits et légumes avec les acheteurs organisés (grossistes, détaillants, exportateurs, entreprises de transformation) et à les aider à répondre aux exigences de ces entreprises. À l'époque du programme, **plusieurs modèles de filières ont cours dans le secteur des produits frais.**

Le **modèle traditionnel** est le système étatique : le paysan apporte sa récolte au « **mandi** » (marché local mis en place par le Gouvernement) où il la vend à des agents qui eux-mêmes la revendent à d'autres négociants, etc. Le produit passe ainsi entre les mains de plusieurs intermédiaires ; le système est très peu transparent, souvent défavorable aux paysans et conduit à des pertes dues aux mauvaises conditions de manipulation, de stockage et de transport.

En 2002, le Gouvernement fédéral **amende le système pour permettre aux grossistes et détaillants organisés d'acheter les produits directement auprès des paysans.** Cette évolution a le mérite de supprimer plusieurs niveaux d'intermédiaires, mais présente de nouveaux problèmes associés à l'approvisionnement direct auprès des producteurs : inadéquation entre les compétences des producteurs et le niveau d'exigence des acheteurs, absence d'infrastructure entre lieu de production et marché final, modèle d'approvisionnement peu fiable, etc. Pour tenter de résoudre certaines de ces difficultés, **un autre modèle d'approvisionnement est mis en place qui consiste pour les grossistes ou détaillants à gérer**

des centres de collecte nationaux. Là encore, le modèle est défaillant et n'incite pas les acheteurs à payer de bons prix car ils ne peuvent pas compter sur une base fiable et organisée de fournisseurs. Ils ont très peu de contrôle sur la qualité et la quantité des produits achetés.

Face à ces problèmes, **le programme GMED introduit deux modèles d'approvisionnement supplémentaires qui suscitent un grand intérêt**. Dans le premier, les petits producteurs sont organisés et passent des accords avec les acheteurs. Interactions fréquentes, assistance technique et services de vulgarisation assurent la solidité du schéma qui offre aux producteurs de meilleurs revenus et aux acheteurs l'assurance d'une quantité et d'une qualité prédéfinie de produits.

Dans le second modèle, un intermédiaire commercial (une coopérative par exemple) établit un partenariat avec des groupes organisés de paysans et sert de lien entre eux et les acheteurs. Cet intermédiaire peut également fournir des services de vulgarisation et un support logistique aux paysans. Les détaillants apprécient ce modèle dans la mesure où la plupart ne sont pas intéressés et/ou compétents pour traiter directement avec les producteurs.

Appliqués aux filières des produits frais, ces modèles se heurtent cependant à un certain nombre de contraintes clés :

- une base de production composée de milliers de petits producteurs individuels ;
- un manque d'accès aux technologies améliorées de production et de conservation et à l'assistance nécessaire pour les utiliser ;
- un manque de systèmes d'information sur le marché efficaces et accessibles aux petits producteurs de fruits et légumes ;
- un suivi et une traçabilité inadaptés des produits frais ;
- un manque de coordination et de contrôle des activités de production sur le terrain et de la logistique d'approvisionnement.

Tous ces facteurs se traduisent par un manque de contrôle sur la quantité et la qualité du produit et continuent à engendrer des pertes lors du transport du lieu de production au lieu de distribu-

tion. ACIDI/VOCA estime que ces contraintes peuvent être solutionnées par le biais des technologies de l'information et de la communication. L'organisation décide de développer une application permettant de fournir à l'ensemble des acteurs de la filière toutes les informations utiles à son efficacité.

LES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT DE LA SOLUTION TECHNOLOGIQUE

Choisir la technologie

ACIDI/VOCA s'est posé la question de la technologie la plus appropriée et a considéré qu'une **solution basée sur les réseaux mobiles sans fil** serait la plus adaptée au contexte du pays et à la filière. Trois raisons à ce choix :

- (i) l'Inde a déjà une très bonne couverture réseau, y compris dans les zones rurales ; les souscripteurs de téléphonie mobile sont plus nombreux que les abonnés aux lignes classiques ;
- (ii) les tarifs de la téléphonie mobile en Inde sont parmi les plus bas du monde et continuent de baisser ;
- (iii) les marchés des produits frais auront toujours besoin d'informations en temps réel.

Réaliser une étude de marché et concevoir le produit

Une étude de marché est menée pour ACIDI/VOCA par Accenture Development Partnership sur les modèles d'approvisionnement en fruits et légumes frais et sur la réaction attendue à une solution TIC mettant en relation acheteurs et producteurs.

Elle met en évidence les points suivants :

- les détaillants ont plusieurs modèles d'approvisionnement et une vision différente de leur responsabilité vis-à-vis des fournisseurs ;
- les producteurs font état d'une forte demande non couverte en assistance

technique, en informations sur le marché et en moyens d'assurer la qualité et la sûreté des produits ;

- au cours des cinq années à venir, 6 000 à 10 000 nouveaux supermarchés, hypermarchés et détaillants spécialisés en produits frais vont s'ouvrir en Inde ;
- la majorité des producteurs ne maîtrisent pas l'informatique et ne parlent pas couramment l'anglais.

De cette étude, ACIDI/VOCA retient en particulier que le système devra permettre différents niveaux d'accès à l'information, et différents types d'appareils portables.

La plupart des producteurs n'ont que des téléphones bon marché et ne maîtrisent que les SMS ; côté acheteurs, des appareils plus sophistiqués peuvent être prévus, capables de traiter des données plus complexes et de fonctionner sur plusieurs standards de communication (GSM, GPRS, CDMA)¹.

Rechercher un partenaire et développer le modèle économique

Le marché indien des fruits et légumes frais est très volatile et hétérogène. Développer une application technologique efficace exigeait un partenaire solide ayant les ressources techniques, la capacité de générer un intérêt commercial, et la volonté d'investir pour soutenir l'application dans le temps.

Sélectionné par appel d'offres, Infosys répond le mieux à ces critères et est intéressé à développer une gamme pérenne de produits basée sur l'application. En tant que facilitateur, ACIDI/VOCA souhaite se dégager de la responsabilité de la maintenance et de l'évolutivité de l'application. Il est donc essentiel de trouver une entreprise ayant un intérêt commercial à s'en charger.

Développer et tester le produit

Sur la base des enseignements du programme GMED et des résultats de l'étude de marché, Infosys développe une

¹ GPS : *Global System for Mobile communications* ; GPRS : *General Packet Radio System* ; CDMA : *Code Division Multiple Access*.

version du logiciel baptisé *freshConnect*, qui fait l'objet d'un test pilote en 2008. L'application surveille les prix de produits frais sur plusieurs marchés de gros (« mandis ») prédéfinis (jusqu'à six) et fournit cette information aux producteurs sur une base hebdomadaire. Sur cette base, l'acheteur et le producteur peuvent s'entendre par contrat sur un prix minimum et un prix maximum pour un produit donné. Lorsque le prix du marché fluctue, le contrat est adapté en fonction des limites définies ; il n'est renégocié que lorsque les prix sortent de la fourchette établie.

ACDI/VOCA travaille avec deux réseaux de distribution organisés, Radhakrishna Foodland et HyperCity, pour mener le test pilote de *freshConnect*, avec les producteurs et les acheteurs déjà connus d'eux à travers le programme GMED.

La phase pilote permet de résoudre certains bugs du logiciel ou imperfections dans le transfert des données. Des préférences quant à l'utilisation du produit ressortent également ; par exemple, il est initialement prévu que les producteurs accèdent au système par le biais des appareils mobiles des agents de terrain, mais le test montre qu'ils préfèrent de loin accéder au système par le biais de leurs téléphones portables.

Des changements significatifs sont ainsi apportés avant la commercialisation du produit.

Mettre en œuvre la solution

Les deux grands distributeurs Radhakrishna Foodland et HyperCity expriment leur intérêt à déployer *freshConnect* au sein de leurs organisations.

ACDI/VOCA facilite la contractualisation au début de la phase de mise en œuvre. Celle-ci concerne deux types de contrats :

- (i) les contrats entre chaque distributeur et une coopérative agissant comme intermédiaire entre les distributeurs et les producteurs (précisant la qualité, quantité, variété, fourchette de prix des produits et établissant un mécanisme de crédit fournisseur) ;
- (ii) les contrats entre Infosys et chaque distributeur, établissant le coût d'utilisation de *freshConnect*.

Comment fonctionne freshConnect ?

freshConnect comporte trois modules principaux :

- **Formulation des commandes** : permet à un détaillant ou un autre acheteur de passer une commande, que les agents de terrain répartissent entre les producteurs, et de générer une confirmation de commande.
- **Réalisation des commandes** : aide les agents de terrain à enregistrer les données relatives à la quantité et à la qualité des produits au moment où ils sont récoltés, triés et transportés.
- **Transport des commandes** : génère des numéros de suivi pour les produits et les camions de transport, puis envoie ces informations à l'acheteur, au producteur et à l'agent de terrain.

La coopérative sélectionne 250 producteurs pour fournir Foodland et 65 pour fournir Hypercity.

L'introduction de *freshConnect* permet de résoudre bon nombre des difficultés des modèles d'approvisionnement de la filière.

Pour les distributeurs, toutes les fonctions essentielles sont assurées par le système (informations sur les prix, commandes en quantité et qualité, dates de livraison).

Pour les producteurs, l'accès aux informations techniques et la notification des demandes actuelles et futures en produits sont les apports les plus importants.

À la date du rapport, environ 500 producteurs approvisionnent en produits frais HyperCity et Foodland. Les projets d'extension prévoient la mise en œuvre de *freshConnect* par de grands détaillants indiens de produits frais comme Adani AgriFresh et Bharti Field Fresh.

Les résultats de l'application du système sont encourageants : les pertes subies entre le lieu de production et le lieu de distribution ont diminué de 10 % chez Hypercity et de 15 % chez Foodland. Les groupes de producteurs de la coopérative de Nandani ont augmenté leurs revenus de 15 % à 20 % grâce au modèle d'approvisionnement direct mis en place avec HyperCity et Foodland.

L'impact de l'évolution des conditions de marché

La dynamique du marché peut contrecarrer l'adoption d'une solution TIC et conduire à l'abandon de nouveaux modèles d'approvisionnement.

Début 2009, la situation financière des réseaux de distribution organisés s'est détériorée en Inde, contraignant plusieurs gros détaillants à fermer des magasins ou à réduire leur expansion. Malheureusement, cela signifiait qu'il n'y avait pas assez d'acheteurs directs au sein des détaillants organisés pour acheter une part suffisamment importante de la production des agriculteurs.

Le taux de croissance dans le secteur de détail organisé et la confiance des consommateurs ont diminué, amenant les principaux détaillants à offrir une baisse des prix compétitive. Les budgets informatiques ont été réduits ou annulés, entraînant une demande réduite pour les applications TIC telles que *freshConnect* dans le marché de détail organisé.

ENSEIGNEMENTS POUR L'INTRODUCTION D'APPLICATIONS TIC DANS LES FILIÈRES

L'expérience de IGP India en partenariat avec Infosys permet de faire ressortir quelques enseignements et recommandations à l'intention des organisations envisageant l'application de technologies de l'information et de la communication dans des filières.

1. Comprendre ce que les applications TIC peuvent et ne peuvent pas résoudre dans une filière. Il ne s'agit jamais d'une panacée destinée à régler toutes les inefficacités de la filière. Dans le cas de *freshConnect*, le système a permis aux petits producteurs d'accéder aux gros distributeurs que sont HyperCity et Foodland, mais n'a pas tout réglé. S'est posé par exemple avec HyperCity le problème du transport des produits jusqu'aux magasins.

2. Les solutions TIC sont efficaces pour faciliter les flux d'informations à l'intérieur de la filière. Le manque de transparence sur le prix et sur les spécifications attendues du produit est un obstacle majeur au bon fonctionnement de nombreuses filières. Un modèle de tarification transparente fondé sur les conditions du marché répond aux attentes des acheteurs comme des producteurs.

3. Ne pas négliger le besoin de renforcement des capacités. Faire accéder les producteurs aux informations techniques appropriées était un enjeu central du projet. Mais cet objectif nécessitait des

efforts supplémentaires en renforcement de capacités, sans lesquels il était extrêmement difficile pour les agriculteurs d'augmenter et d'améliorer leur production. Rendre l'information accessible n'était pas suffisant. Or l'investissement supplémentaire que représente cet appui a rendu certains détaillants réticents à appuyer la solution logicielle.

4. Avoir à l'esprit les aspects humains des solutions TIC. Une solution technologique ne fonctionne qu'à condition de ne pas négliger tous les aspects humains qui conditionnent sa réussite. Informer les producteurs sur le rôle de la solution proposée, encourager les changements comportementaux nécessaires, s'assurer que tous les acteurs comprennent ce qui est attendu d'eux et en quoi l'application va changer la situation, répondre aux questions des utilisateurs sont autant d'activités de préparation et d'accompagnement essentielles.

5. Concevoir des solutions qui bénéficient à tous les niveaux de la filière. Les solutions qui avantagent significativement un niveau de la filière plutôt qu'un autre ont peu de chances d'être adoptées par tous. De même celles qui vont à l'encontre des facteurs de marché présentent peu de chances de réussite. Dans le cas de *freshConnect*, les acheteurs réduisent leurs pertes, peuvent mieux gérer leurs stocks et passer leurs commandes plusieurs mois à l'avance ; les producteurs vendent à un meilleur prix.

6. Choisir de solides partenaires locaux pour assurer la pérennité du système. La plupart des interventions sur les filières ont une durée limitée et prévoient une stratégie de retrait. Du fait du be-

soin de maintenance et d'évolutivité des systèmes logiciels, les interventions dans le domaine des TIC sont particulièrement dépendantes de la viabilité des partenariats établis avec des acteurs du secteur privé. Les partenaires doivent être bien établis, faire preuve d'innovation et avoir de l'expérience dans le développement de nouveaux modèles économiques. ACDI/VOCA et Infosys ont choisi de collaborer avec IFFCO, le plus gros distributeur d'engrais en Inde, lequel met à disposition une plateforme de messages vocaux pour diffuser l'information technique auprès des producteurs ; il y gagne ainsi une base de clientèle potentielle.

7. Régler les aspects de propriété intellectuelle. Les interventions dans le domaine des TIC impliquent souvent le développement de nouveaux logiciels, dont les droits de propriété intellectuelle peuvent s'avérer précieux. Il est donc important de définir et d'établir ces droits sur la base des relations formées entre les acteurs d'une filière donnée. Les organisations de développement doivent maîtriser la législation relative au droit de propriété dans le pays où est mise en œuvre l'application. Lorsque les projets sont totalement financés par un bailleur de fonds, les droits du logiciel sont généralement détenus par le bailleur ; lorsque le financement est partagé, ils sont habituellement répartis entre le bailleur et/ou le maître d'œuvre et le développeur ou distributeur du logiciel. Cette question peut s'avérer très complexe, en particulier lorsqu'il est prévu que l'éditeur du logiciel continue à faire évoluer l'application après la fin du programme. ■

En savoir plus sur le programme IGP en Inde :

www.acdivoca.org/acdivoca/PortalHub.nsf/ID/indiaIGP

Adapter l'offre de services aux entreprises aux communautés touchées par le sida : modèles de partenariat

■ Partnership models for successful microenterprise service delivery to HIV and AIDS affected communities,

Practitioner Learning Program in building alliances to serve HIV/AIDS-impacted communities in Sub-saharan Africa, Technical note, The Seep Network, 2009 (18 pages).

Accédez au document original : http://seepnetwork.org/Resources/TN_BASICs_Models.pdf

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 18 décembre 2009

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et l'AFD (France), et publié par le Gret

Cette note technique explore les modèles de partenariat capables de promouvoir le renforcement économique des communautés touchées par le virus du sida via le développement des micro-entreprises : microfinance, services d'appui aux entreprises (SAE). Son contenu se fonde sur les expériences et les échanges des membres du Programme d'apprentissage (« Practitioner Learning Program ») du réseau Seep. Quatre études de cas sont analysées qui présentent des caractéristiques, des enseignements, des défis et des modèles partenariaux différents : le partenariat institutionnel, le partenariat ciblé, le partenariat intermédiaire et le partenariat commercial.

Le guide méthodologique du réseau Seep sur le développement de la micro-entreprise dans les communautés touchées par le sida¹ affirme que « le développement de la micro-entreprise est un élément crucial d'une approche holistique de la prévention et de la réduction du sida. La clef de réussite est de faciliter des partenariats entre les professionnels et organisations de santé et d'appui aux micro-entreprises ».

Les principaux défis institutionnels sont :

- d'avoir des objectifs plus larges, pour une programmation conjointe ;
- de financer des actions qui requièrent une collaboration ;
- d'adopter des modèles institutionnels efficaces de mise en œuvre des actions ;
- de soutenir les chercheurs et les praticiens.

Les principaux défis techniques de ces partenariats sont les suivants :

- les programmes de SAE et de développement de la santé n'ont pas les mêmes stratégies ;

- des terminologies différentes ;
- un risque pour la performance des programmes de SAE ;
- le besoin de se spécialiser techniquement pour développer des bonnes pratiques et avoir des résultats ;
- la petite échelle des initiatives de SAE.

Ce manuel poursuit en comparant quatre types de partenariat et leur rôle, qui sont repris via des cas étudiés ci-dessous.

1^{RE} ÉTUDE DE CAS : LE MODÈLE DU PARTENARIAT INSTITUTIONNEL

Le modèle du partenariat institutionnel est celui d'une collaboration de long terme entre des organisations.

Le cas ci-dessous présente la relation en cours entre une ONG internationale, Catholic Relief Services (CRS), active dans plus d'une centaine de pays, et une ONG nationale opératrice, Caritas Rwanda, qui coordonne tout un réseau de diocèses, de paroisses et plus de

¹ Guidelines for microenterprise development in HIV's and AIDS-impacted communities, The Seep Network, 2009.

10 000 petites communautés chrétiennes dans le pays. Dans le cadre du projet *Lifeline* au Rwanda, CRS appuie techniquement et finance Caritas Rwanda, qui met en œuvre et propose le service au niveau de la communauté.

Dans le pays, CRS concentre ses programmes sur l'agriculture, la microfinance, la construction de la paix et l'aide alimentaire. Caritas Rwanda cherche à renforcer les capacités des groupes les plus vulnérables et restaurer la dignité humaine des personnes menacées de marginalisation sociale, de division ethnique et d'injustice. Les structures partagent une mission similaire et CRS propose aussi des services d'ordre médical, social ou spirituel via un large réseau de structures communautaires et de centres locaux de santé.

Le partenariat entre les deux structures a débuté en 1963. Le rôle de CRS dans ce cadre est en premier lieu de renforcer les compétences de Caritas sur la programmation, les activités administratives et l'expertise technique afin que cette dernière puisse mettre en œuvre des programmes de qualité et accéder de façon indépendante aux financements des bailleurs internationaux.

Les deux structures ont introduit, afin de lutter contre l'insécurité alimentaire chronique et la vulnérabilité des ménages touchés par le sida, la méthodologie Silc

(*Saving and Internal Lending Communities*). Il s'agit d'une épargne de groupe qui permet aux communautés de mieux gérer leurs propres ressources, d'investir lorsque des opportunités se présentent et de mieux faire face aux aléas. En 2006, les deux ONG ont ainsi, dans le cadre du projet *Lifeline*, fait évoluer l'offre de crédit proposée aux ménages touchés par

le sida. CRS a proposé de la formation, de l'assistance technique, du suivi et du renforcement de compétences aux partenaires de Caritas. Caritas emploie par diocèse un superviseur Silc et sept agents de terrain, qui agissent au niveau paroissial afin de former ces groupes sur la méthode Silc et leur proposer assistance technique et supervision.

1^{RE} ÉTUDE DE CAS : LE MODÈLE DU PARTENARIAT INSTITUTIONNEL

Les leçons tirées de ce partenariat sont nombreuses. Les succès d'abord :

- des objectifs et des valeurs partagées ont renforcé le partenariat ;
- les communautés bénéficiaires sont activement engagées dans le partenariat ;
- le renforcement de capacités des organisations de base permet un résultat de long terme pour les bénéficiaires.

Les défis auxquels les structures sont encore confrontées sont les suivants :

- des politiques « projet » peu cohérentes et qui gênent la collaboration institutionnelle. Les deux structures collaborent sur de nombreux projets, chacune ayant son propre budget et sa structure de rattachement. Ceci peut conduire à des incohérences dans les organisations et affecter la qualité des services aux clients. Par exemple, les bureaux diocésains de Caritas n'ont pas tous une grille de salaires, et des employés de même niveau peuvent, selon les projets, être payés différemment. Il en est de même pour les équipements mis à disposition des volontaires (vélos, radios, etc.), qui varient selon les projets, incitant les volontaires à partir pour les projets les plus offrants ;
- un système à la « double administration » peut retarder la mise en œuvre : Caritas s'appuie sur CRS pour la gestion financière, c'est cette dernière qui lui remet les fonds pour la mise en œuvre des activités. Des reçus manquants de Caritas ou des retards de paiement de CRS peuvent gêner la mise en œuvre des activités et engendrer des sentiments de frustration des deux côtés.

2^E ÉTUDE DE CAS : LE MODÈLE DU PARTENARIAT CIBLÉ

Ce modèle est fondé sur la réponse à des besoins spécifiques, du programme ou techniques. Le partenariat peut être de court comme de long terme selon les objectifs fixés. Dans l'exemple présenté, une ONG nationale contracte une autre ONG nationale afin de proposer une offre de services supplémentaires.

Sinapi Aba Trust (SAT) et *Planned Parenthood Association of Ghana* (PPAG) sont deux ONG ghanéennes expérimentées dans leurs domaines de spécialisation respectifs, la microfinance et le planning familial. SAT et PPAG ont

formé une alliance dans le cadre du PLP du réseau Seep afin de proposer des services de santé : sensibilisation sur le sida, dépistage volontaire, références de santé pour les clients de l'IMF, tout en maintenant anonymes les données concernant la santé des clients de l'institution.

Le fondement du partenariat est que SAT (80 000 clients dans 10 régions) a reconnu la gravité de la pandémie du sida et ses conséquences sur ses clients, leurs entreprises, leurs communautés, ainsi que les conséquences potentielles pour son personnel. Les deux structures se sont ainsi associées afin d'améliorer le bien-être des clients de SAT concernant les questions liées au sida dans 4 villes ayant un taux de prévalence au-dessus de la moyenne nationale. 560 des 80 000 clients de SAT ont été sensibilisés et/ou dépistés.

2^E ÉTUDE DE CAS : LE MODÈLE DU PARTENARIAT CIBLÉ

Les gains que ce partenariat aura permis sont les suivants :

- le planning participatif permet de meilleurs résultats : ceci est possible lorsque les deux structures s'impliquent activement dès la préparation du programme ;
- le souci de respect de l'anonymat trouve plus facilement une réponse lorsque l'on agit avec un partenaire tiers.

Des défis restent à surmonter :

- proposer une gamme de services conduit à d'autres, pour répondre par exemple aux besoins de médication et d'accompagnement des clients testés positifs ; .../...

.../...

► les financements sont pour le moment inadéquats et n'ont permis de toucher que moins de 1 % de clients de SAT. Pour poursuivre et étendre cette collaboration, SAT et PPAG doivent trouver des fonds supplémentaires ou déterminer d'autres voies de couverture des frais du programme.

3^E ÉTUDE DE CAS : LE MODÈLE DU PARTENARIAT INTERMÉDIAIRE

Typiquement, ce modèle implique une ONG internationale, une ONG locale (nationale ou régionale) et des organisations à base communautaire (allant de groupes d'entraide à des petites ONG). L'ONG internationale s'appuie sur l'ONG locale pour mettre en œuvre le programme et l'ONG locale travaille avec les organisations communautaires pour développer les services spécifiques dont leurs clients ont besoin.

La fondation Fantsuam est une ONG nigérienne, opérant dans l'État du Kaduna en y développant un modèle répliquable de développement rural intégré. Ses services intègrent la microfinance, la santé (dont des programmes de lutte contre le sida), la formation et la prestation de services sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). Fantsuam travaille avec de nombreux partenaires, dont des ONG locales et internationales, des conseils de déve-

loppement local et des groupes d'entraide. Par leur intermédiaire, Fantsuam propose des services de microfinance, d'amélioration des conditions de vie ainsi que des services de santé. La fondation agit souvent en tant qu'opérateur intermédiaire entre une ONG internationale et les organisations de base.

L'organisation Icap (*International Center for AIDS Care and Treatment Program*), en partenariat avec le Gouvernement nigérian, propose toute une gamme de services pour lutter contre le sida dans l'État du Kaduna, notamment de l'assistance technique et financière pour améliorer la prévention et les soins. Icap finance Fantsuam dans le cadre d'un accord passé avec les Centres américains pour le contrôle et la prévention des maladies.

Le rôle d'Icap est d'aider Fantsuam à établir un programme de lutte contre le sida

afin de proposer des soins palliatifs à domicile et d'autres services et appuis à la communauté : accompagnement psychologique, groupes de soutien, conseil et dépistage, mise en réseau des acteurs. Icap cherche à ce que ces services soient accessibles dans un unique point d'accès, ce qui est primordial dans les zones rurales dans lesquelles Fantsuam intervient.

Enfin, Icap appuie Fantsuam pour que cette dernière renforce ses compétences de développement de services de soutien à une communauté touchée par le sida.

Fantsuam a contracté avec une petite ONG locale créée en 2007, Eassi. Eassi met en œuvre une partie des activités programmées : sensibilisation, formation de jeunes sur la fabrication de briques compressées, formation de volontaires retraités de la santé et de l'agriculture, services d'appui aux micro-entreprises.

3^E ÉTUDE DE CAS : LE MODÈLE DU PARTENARIAT INTERMÉDIAIRE

Les leçons tirées de ce partenariat sont multiples. Les succès d'abord :

- des alliances stratégiques facilitent la programmation d'ensemble pour répondre à chaque individu des communautés ciblées : les organisations communautaires proposent une gamme de services assez complète alors que les grandes organisations sont généralement plus spécialisées. Cette association de structures ayant des cibles similaires mais des atouts différents est ainsi bénéfique pour mieux couvrir les besoins ;
- un système de suivi solide permet d'améliorer l'efficacité, la durabilité et le déroulement des programmes. Les ONG internationales sont rompues aux exercices de reporting et prêtent attention aux données à extraire et analyser.

Des défis restent à relever :

- plus de partenaires, c'est aussi plus de sources de conflit ;
- le personnel peut facilement se trouver débordé, car souvent il n'est pas intégré aux coûts de l'extension de la gamme de services et ne se voit pas renforcé en parallèle du développement de l'offre ;
- le partenaire intermédiaire, l'ONG internationale, est responsable du travail de l'organisation agissant au niveau communautaire tout en étant peu en lien avec la communauté. Il risque de ne pas être en capacité de contrôler les résultats.

4^E ÉTUDE DE CAS : LE MODÈLE DU PARTENARIAT COMMERCIAL

Ce partenariat résulte d'une relation entre une entreprise et des groupes de producteurs. Un partenaire facilite cette relation, organise et appuie le développe-

ment de capacités du groupe de producteurs.

Emerging markets Group (EMG) est un cabinet de conseil international.

EMG applique son expertise commerciale à différents domaines liés à l'amélioration des infrastructures économiques, sociales et physiques des communautés : agribusiness, conditions de vie rurales, services financiers, santé, déve-

loppement du secteur privé, réforme de l'environnement des affaires, tourisme. Le cabinet travaille sur le projet Cope², financé par l'USAID, qui agit sur le renforcement de capacités des personnes prenant soin des orphelins et enfants vulnérables en Tanzanie, en Ouganda, au

² *Community-Based Orphan Care, Protection, and Empowerment project.*

Rwanda et au Mozambique. EMG a établi des partenariats avec des associations communautaires de personnes s'occupant des enfants et des entreprises privées, afin d'aider les premières à accéder à de meilleurs marchés, à des ressources et à la formation.

EMG a contracté en Ouganda avec des « fédérations » d'aidants, chacune composée de 10 groupes de 5 à 8 personnes prenant soin en moyenne chacune de 5 enfants. Ils sont le point d'entrée du programme Cope pour la formation, le développement d'entreprises et d'autres services.

Fruits of the Nile est une entreprise de transformation et d'export de fruits séchés, créée dans les années 1990 par des paysans ougandais afin de ne pas perdre leurs fruits frais. Elle achète aux paysans les fruits qu'ils sèchent avec des équipements faciles à construire et respectueux de l'environnement (séchage à l'air ou avec des sècheurs solaires) et les exporte.

Suite à une étude de marché et à l'identification des besoins des aidants de saisir des opportunités commerciales, EMG les a mis en relation avec *Fruits of the Nile*, les a organisés en groupes pour contracter et les a formés sur deux aspects :

- (1) sur l'importance de l'épargne, sur la gouvernance, la gestion financière, la tenue d'une comptabilité et la gestion d'entreprise ;
- (2) au niveau technique, sur la production en quantité et en qualité, l'hygiène, le séchage et l'utilisation de sècheurs solaires. 853 aidants ont été organisés en 15 fédérations qui soutiennent 2 337 orphelins et enfants vulnérables en lien avec *Fruits of the Nile*. Ils vendaient déjà des fruits frais sur les marchés locaux et sont dorénavant intégrés dans la chaîne de production des fruits séchés qu'ils produisent et vendent à *Fruits of the Nile*.

EMG, qui joue un rôle de facilitateur, a planifié son désengagement : phase de travail direct des groupes avec l'entreprise, déclaration des activités, création d'une association des sècheurs de fruits. Cope prévoit encore de les former à la négociation et à l'administration afin qu'à terme l'association reprenne le rôle

de facilitation d'EMG et qu'éventuellement l'accord entre EMG et *Fruits of the Nile* soit remplacé par un contrat commercial entre l'association et l'entreprise. EMG devra dans son plan de retrait iden-

tifier les voies de réduction de la vulnérabilité des aidants et des enfants, par exemple en les encourageant à se regrouper pour épargner et être capables de faire face à des urgences.

4^E ÉTUDE DE CAS : LE MODÈLE DU PARTENARIAT COMMERCIAL

Des succès, différentes leçons ont été tirées :

- les partenariats peuvent combler un manque entre les besoins des communautés et les acteurs commerciaux ;
- une relation commerciale avec une entreprise renforce le partenariat : les négociations ont immédiatement porté sur comment le faire et non sur la motivation sociale de l'entreprise ;
- prévoir une stratégie de sortie est critique, dans ce cas afin que la relation évolue de trois à deux partenaires.

Les principaux défis qui se posent encore sont les suivants :

- les dynamiques de marché peuvent affecter la stabilité du partenariat commercial ;
- des activités commerciales et des subventions peuvent se compléter si cela est bien fait : des subventions ponctuelles et ciblées, par exemple pour investir dans un local de stockage, peuvent motiver les groupes à adopter une nouvelle technologie sans avoir des dépenses à effectuer qui augmenteraient les coûts pour l'acheteur ;
- les services d'appui sont essentiels pour les communautés touchées par le sida. De tels services n'étant pas rentables et pérennes à terme, ils sont d'autant plus positifs qu'ils incitent les bénéficiaires à développer une activité commerciale, orientée par le marché.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Bien qu'il reste des défis à relever, passer des alliances est clairement un avantage pour des communautés touchées par le sida.

Les quatre modèles présentés sont intéressants à différents titres :

- les alliances institutionnelles sont la base de relations familiales, de long terme, entre des structures qui ont des valeurs et des expériences communes ;
- les collaborations ciblées permettent de proposer des services qui sont limités en envergure ou dans le temps ;
- le modèle intermédiaire facilite les flux de services et de financements entre de grandes organisations externes et des groupes communautaires ;

- l'accord commercial encourage, pour des petits producteurs, le développement de liens durables fondés sur le marché.

Chaque forme de partenariat comporte des points positifs et des défis :

- les alliances institutionnelles comprenant de multiples projets peuvent conduire à des politiques « projets » peu cohérentes et à des problèmes de management ;
- la durée des partenariats ciblés est souvent limitée par des contraintes financières ;
- les intermédiaires peuvent se trouver débordés par des demandes de multiples partenaires ;
- le partenariat commercial exige de la rigueur et un comportement commercial et nécessite un investissement fort en développement de compétences.

Malgré ces différences — et il y en a d'autres — entre ces quatre modèles, on peut en tirer des leçons et des recommandations communes :

- comprenez le type de partenariat dans lequel vous êtes, ses atouts et défis spécifiques ;
- utilisez un processus de « due diligence » et sélectionnez les structures avec qui vous voulez collaborer ;
- définissez clairement les rôles et les responsabilités de chacun afin d'améliorer le fonctionnement du partenariat ;
- recherchez le soutien de l'équipe de gestion et du comité directeur ;
- gérez les ressources à la fois séparément et ensemble : chaque partenaire apporte des atouts et services spécifiques (financement, renforcement de compétences, services spécialisés, etc.), vous devez vous mettre d'accord sur comment ces ressources seront gérées, suivies et comment elles vont fonctionner. Chacun doit rendre des comptes sur les ressources à sa disposition ;
- impliquez les clients dans le partenariat ;
- définissez d'avance des stratégies de pérennisation, avec une vision à long terme comprenant des objectifs en termes d'impact ;
- identifiez un personnel dédié à la gestion du partenariat ;
- assurez-vous que les politiques et procédures — financières, opérationnelles, administratives — sont valables, solides et standardisées pour l'ensemble des projets. ■

Guide des ressources financières et techniques pour les PME et TPE africaines

■ Les ressources financières et techniques pour les PME et TPE du secteur privé africain. Guide pratique pour les entrepreneurs cherchant à développer une activité économique en Afrique, Fondation ABEO (avec l'appui de la Coopération belge et de la Fondation Marie et Alain Philippon), 2009.

Accédez au document original : www.pme-guide.org/view/fr/Download.html

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 18 novembre 2009

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et l'AFD (France), et publié par le Gret

Aider les entrepreneurs privés souhaitant démarrer ou développer une activité en Afrique à identifier les ressources financières et techniques qui leur sont offertes, tel est le but du guide qui vient d'être publié par la Fondation ABEO. Les ressources mises en évidence dans ce document sont celles proposées par plusieurs catégories d'institutions internationales de soutien au secteur privé ACP pour encourager l'investissement privé dans les pays africains. A l'aide de repères utiles et concrets, il permet de répondre aux trois questions suivantes : à quel stade de développement l'entrepreneur se situe-t-il ? Quels sont les produits ou instruments financiers et techniques qui pourraient l'aider à démarrer ou étendre son activité ? Qui peut les lui fournir et à quelles conditions ?

Les ressources financières et techniques présentées dans le guide sont les ressources extérieures aux pays dans lesquels se déroule l'activité économique. Le guide présente essentiellement les institutions émanant de l'accord de Cotonou qui sont encore trop largement méconnues et mal utilisées.

Trois types d'information sont proposés à l'entrepreneur ou candidat entrepreneur :

- des conseils pour l'aider dans l'élaboration de son projet, en vérifier la faisabilité par le biais d'un plan d'affaires et d'un plan de financement, et identifier les montants et les appuis techniques nécessaires ;
- des informations sur la nature et le fonctionnement des instruments financiers existants ;
- un récapitulatif précis des instruments proposés par pays, pour les treize pays de concentration de la Coopération belge en Afrique.

COMMENT PRÉPARER ET FINANCER UN PROJET D'INVESTISSEMENT ?

Trouver les informations dont il a besoin pour préparer, mettre en œuvre et financer son projet constitue souvent la tâche la plus difficile pour le candidat entrepreneur. La phase de préparation est cruciale, aussi bien pour la création que pour le développement d'une entreprise.

Quelles sont les étapes de cette préparation ?

1. Définir et finaliser le projet
2. Évaluer les capitaux nécessaires à sa mise en œuvre
3. Identifier les modes de financement les plus adaptés
4. Rechercher les bailleurs de fonds qui les proposent

Étape 1 : Définir et finaliser le projet

Évaluer et décrire avec objectivité et précision tous les aspects de l'activité projetée — produits/services, caractéristiques du marché, marketing, méthodes

de production et de distribution, recherche et développement, financement, organisation, fournisseurs, main d'œuvre nécessaire, expertise apportée par les différents gestionnaires — tel est le rôle central du **plan d'affaires**.

Il peut dans certains cas nécessiter des études assez complexes dont le coût est difficile à supporter par l'entrepreneur lui-même. **De nombreuses institutions financières de développement (IFD) proposent leur soutien à ce stade essentiel de la préparation**, qui consiste en général à prendre en charge une part du coût. Il peut aussi s'agir d'un soutien technique à l'élaboration du plan.

Étape 2 : Évaluer les capitaux nécessaires à sa mise en œuvre

L'entrepreneur doit estimer la somme nécessaire au démarrage du projet et déterminer pour quelle part il doit trouver des financements extérieurs. Pour cela, il va établir un **plan financier**, c'est-à-dire une estimation sur plusieurs années (3 à 5 ans) des investissements à réaliser, du chiffre d'affaires de l'entreprise et des charges supportées.

Le plan financier, réalisé à l'aide des informations contenues dans le plan d'affaires, permet de déterminer si le projet est **viable** ou non. Il donne une idée claire de la rentabilité attendue et des capitaux nécessaires. Il constitue la base des discussions entre l'entrepreneur et les bailleurs de fonds potentiels.

L'entrepreneur doit ensuite déterminer les fonds qu'il est prêt à investir lui-même dans son activité. Cette décision aura un impact sur sa capacité à trouver un financement externe.

Étape 3 : Identifier les modes de financement les plus adaptés

Pour faire son choix entre les différentes formules de financement disponibles, l'entrepreneur doit se poser la question initiale suivante : suis-je prêt à abandonner une partie du contrôle de l'entreprise en échange de financement et de soutien technique ?

Si oui, il est possible de rechercher des **investisseurs en capital (capital risque ou quasi-capital)** ; voir la partie sur les

Vade-mecum du plan d'affaires

1. Le résumé. À rédiger en dernier mais sera lu en premier ! Soyez convaincant !

2. L'entreprise et ses promoteurs

- *Les promoteurs* : Qui êtes-vous ? (compétences, motivation, complémentarité, etc.)
- *Historique* : Quel est votre parcours ? Comment l'idée et/ou l'entreprise est-elle née ?
- *Entité juridique* : Dans quelle structure comptez-vous travailler ?

3. Produits / services et marché

- *Les produits ou services* : Que proposez-vous ?
- *Le marché* : À qui s'adressent vos produits et/ou services ?
- *La concurrence* : Qui trouve-t-on sur le marché ?

4. Forces et faiblesses

- *Forces* : Quels sont vos point forts (produits/services) ?
- *Faiblesses* : Quelles sont vos faiblesses ?
- *Opportunités* : Quelles sont les opportunités de marché ?
- *Menaces* : Quelles sont les menaces, les risques ?

5. Orientations stratégiques

- *Spécialité de l'entreprise* : Quelle est votre spécialité ?
- *Cible* : Qui sont précisément vos clients ?
- *Positionnement* : Comment l'entreprise se différencie-t-elle des autres ?
- *Objectifs* : Comment voyez-vous votre entreprise à long terme ?

6. Approvisionnement et production

- *Cycle d'approvisionnement* : Comment et chez qui vous approvisionnez-vous ?
- *Cycle de production* : Comment et avec quels partenaires produisez-vous ?

7. Commercialisation

- *Politique de prix* : Quelle est votre politique de prix ?
- *Promotion et force de vente* : Comment vous faites-vous connaître ?
- *Cycle de distribution* : Comment touchez-vous le client final ?

8. Recherche et développement (R&D)

- *Programme de R&D* : Que souhaitez-vous développer ?
- *Organisation et administration*
- *Gestion* : Qui se charge de la gestion administrative ?
- *Personnel et structure* : Comment l'entreprise est-elle structurée (organigramme des fonctions, flux d'informations, etc.) ?

9. Structure des coûts et des recettes

- *Le chiffre d'affaires* : Combien l'entreprise vend-elle ?
- *Les frais généraux* : Quels sont vos frais de fonctionnement ?
- *Les investissements* : Quels sont les besoins en investissements ?
- *Le prix de revient* : Que coûtent ses produits à l'entreprise ?
- *Mode de financement* : Comment vous financez-vous ?

10. Les états financiers

- *La trésorerie* : Quelle sera votre trésorerie les douze premiers mois d'activité ? (plan de trésorerie)
- *Compte de résultats prévisionnels* : Quel sera l'ensemble des charges et des produits des activités de l'entreprise durant les trois premières années ?

instruments. Sinon, l'entrepreneur se tourne vers les formes plus classiques de financement que sont **l'emprunt à long terme et le leasing** (voir la partie sur les instruments).

Étape 4 : Rechercher les financeurs

L'entrepreneur doit d'abord identifier les institutions susceptibles d'octroyer un financement, puis les contacter pour présenter le projet. **Certaines IFD accompagnent dans ces démarches** l'entreprise qu'elles ont accepté de financer, en aidant les propriétaires à structurer leur démarche et à professionnaliser leur approche.

Et après ?

Lorsque l'entreprise est en phase de démarrage ou de croissance, ses propriétaires peuvent être confrontés à des difficultés techniques, financières ou organisationnelles. Pour y faire face, ils peuvent dans certains cas bénéficier d'un **soutien technique sous forme de missions de consultance ou de formations**. Face à un problème temporaire de trésorerie, l'entreprise peut avoir recours au **crédit de caisse ou à l'avance à terme**.

VERS QUELLES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DE DÉVELOPPEMENT SE DIRIGER ?

Caractéristiques générales

En ce qui concerne les critères d'éligibilité, un certain nombre d'éléments sont généralement pris en compte, quel que soit le type d'IFD :

- ▶ la nationalité du promoteur et/ou de l'entreprise ;
- ▶ la localisation de l'entreprise et le pays dans lequel aura lieu l'activité économique ;
- ▶ la nature de l'activité économique ;
- ▶ la gouvernance de l'entreprise et les compétences techniques avérées du promoteur.

En dehors de quelques IFD régionales africaines, toutes les interventions en faveur des TPE/PME des institutions présentées dans le guide sont des interventions financières indirectes ; les interventions financières directes de ces institutions vont en effet à des projets plus importants nécessitant un investissement de 500 000 euros au minimum.

Les IFD soutiennent donc le secteur des petites entreprises par des **initiatives indirectes visant à renforcer leur accès financier auprès des institutions financières locales** (banques commerciales ou IMF) en octroyant à celles-ci des lignes de crédit ou de crédit-bail, des avances globales spécialisées ou en concluant des accords cadres de refinancement. Elles investissent également dans des fonds de participation (souvent régionaux) actifs ou spécialisés dans ce secteur.

Elles développent par conséquent tout un réseau d'institutions financières intermédiaires partenaires (banques, fonds d'investissement, sociétés de crédit-bail, institutions de microfinance¹, etc.).

Certaines font de même pour ce qui est de l'**appui technique**, en participant notamment à des programmes locaux d'accompagnement aux entreprises, exécutés par des organismes intermédiaires nationaux ou internationaux. Plus rarement, certaines proposent directement des services d'appui technique auprès des PME des pays ACP, comme le Centre pour le développement de l'entreprise (CDE).

¹ Les institutions de microfinance (IMF) font l'objet d'une rubrique spécifique dans le guide qui propose notamment une liste des IMF les mieux notées par les agences de *rating* dans les treize pays étudiés.

Les institutions financières de développement (IFD) par catégorie

Les IFD bilatérales européennes

- AWS (Autriche)
- BIO (Belgique)
- CDC (Grande-Bretagne)
- COFIDES (Espagne)
- DEG (Allemagne)
- FINNFUND (Finlande)
- FMO (Pays-Bas)
- IFU (Danemark)
- NORFUND (Norvège)
- OeEB (Autriche)
- PROPARCO (France)
- SBI-BMI (Belgique)
- SIFEM (Suisse)
- SIMEST (Italie)
- SOFID (Portugal)
- SWEDFUND (Suède)

- Banque de développement des États de l'Afrique centrale (BDEAC)
- Banque de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe pour le commerce et le développement (Banque de la ZEP)
- Banque de développement d'Afrique du Sud (DBSA)

Les IFD régionales européennes

- Centre pour le développement de l'entreprise (appui technique uniquement)
- Banque européenne d'investissement

Les IFD multilatérales

- Société financière internationale (SFI)
- Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA)

Le guide offre des tableaux récapitulatifs des principales caractéristiques (conditions d'accès, instruments, etc.) des IFD mentionnées. Ces institutions font toutes l'objet d'une fiche technique détaillée sur le site <http://www.pme-guide.org>

QUELS SONT LES INSTRUMENTS EXISTANTS ?

Les instruments financiers

● Les participations au capital

Le capital est un ensemble de ressources mises à la disposition d'une entreprise par ses propriétaires. Ces ressources peuvent être de nature financière, matérielle ou immatérielle. Lorsqu'un financeur entre au capital de l'entreprise par un apport de fonds, on parle de capital-risque.

L'investisseur apporte du capital à l'entreprise aux côtés de ses fondateurs ; il devient un des propriétaires de l'entreprise, participe à la prise de décision et reçoit une part des bénéfices ; l'opération ne garantit ni intérêt ni récupération des sommes investies.

L'octroi de capital-risque est en général couplé à d'autres formes de financement : prêts mezzanines, prêts subordonnés et emprunts à long terme (voir plus loin).

● Le quasi-capital : entre emprunt à long terme et participation au capital

Le quasi-capital désigne un ensemble de méthodes de financement que leurs caractéristiques placent entre le crédit à long terme et la participation au capital, ce qui leur vaut le surnom imagé de « **financements mezzanine** ». Ils sont également appelés « emprunts junior » (*junior debt* en anglais).

Comme les prêts, les financements mezzanine ont une **durée limitée** inscrite dans le contrat et un rendement garanti au moins en partie. Comme les participations au capital, ces financements ne sont pas assurés d'être remboursés ; ils sont en effet dits « **subordonnés** », ce qui signifie qu'en cas de faillite, ils ne seront remboursés **qu'après l'apurement des autres dettes de l'entreprise**.

Les financements mezzanine prévoient en général la **convertibilité totale ou partielle** de l'emprunt en capital, à la discrétion du bailleur de fonds mais selon des modalités fixées lors de la signature du contrat.

● Les crédits à long terme

Les crédits à long terme, appelés aussi « **prêts senior** » (*senior debt* en anglais) sont des outils de financement à moyen et long terme aux caractéristiques parfois sophistiquées.

➤ **Crédits d'investissement** : prêt à moyen ou long terme accordé à l'entreprise pour lui permettre d'effectuer un investissement bien défini (biens immobiliers ou d'équipement, actifs incorporels, etc.).

➤ **Crédit-bail ou leasing** : contrat à moyen ou long terme permettant de financer l'acquisition d'un bien d'investissement (machine, véhicule, local industriel, entrepôt) : le prêteur achète lui-même le bien et le met ensuite à la disposition de l'emprunteur moyennant paiement d'un loyer. Au terme de la période de location, l'emprunteur peut éventuellement acheter le bien à un prix également convenu dans le contrat.

● Les crédits à court terme

Les crédits à court terme servent à venir en dépannage de trésorerie lorsque l'entreprise est à court de liquidités. Les crédits à court terme sont du ressort des banques commerciales. **Les IFD ne proposent pas ce type de produit financier.**

➤ **Crédit de caisse** : faculté pour l'entreprise de présenter un solde débiteur sur son compte en banque.

➤ **Avance à terme fixe** : prêt à court terme « classique ».

➤ **Crédit d'escompte** : consiste à tirer une traite sur les clients de l'entreprise et à l'escompter ensuite auprès de sa banque. À l'échéance, le client de l'entreprise règle le montant de sa dette directement à la banque.

➤ **Factoring** : mécanisme par lequel une entreprise spécialisée s'occupe pour le compte de son client de la gestion du recouvrement des factures en échange d'une commission.

● Les garanties

Les systèmes de garanties permettent à l'institution financière de **réduire le risque** que l'entreprise à laquelle elle accorde un prêt soit incapable de faire face à ses **obligations de remboursement**. Ces garanties peuvent prendre deux formes :

➤ **garanties personnelles** : une ou plusieurs personnes physiques ou morales s'engagent à honorer les obligations de l'emprunteur en cas de défaillance. Ce mécanisme s'appelle le **cautionnement** ;

➤ **garanties réelles** : un bien meuble ou immeuble est laissé au prêteur en garantie, ou désigné comme tel dans un contrat ou un acte notarié. Selon les modalités de garantie et la nature du bien, on parlera d'**hypothèque** (bien immobilier), de **gage** (bien mobilier) ou de **nantissement** (bien mobilier restant en possession du débiteur).

La plupart des IFD exigent des garanties de la part des bénéficiaires de prêts. Par ailleurs, **les IFD peuvent proposer des garanties bancaires**, consistant à se porter caution pour l'emprunteur, pour faciliter l'accès de celui-ci au crédit.

● La couverture des risques dans le cadre des activités d'investissement et d'exportation

Les organismes de crédit ont développé des instruments de financement destinés spécifiquement au commerce international. Ces instruments permettent de **répondre à deux préoccupations essentielles des entreprises** :

➤ le « **risque de contrepartie** » : il s'agit de l'insécurité engendrée par le fait qu'une entreprise ne dispose pas des connaissances et des informations suffisantes pour juger de la fiabilité et de la solvabilité de leur partenaire commercial ;

➤ **les formalités douanières** : les droits de douane viennent s'ajouter au prix de la marchandise et aux frais d'expédition, et doivent être acquittés avant l'écoulement des marchandises, ce qui nécessite un financement spécifique.

Diverses formules de crédits à l'exportation et les assurances nécessaires sont commercialisées par les banques et les sociétés d'assurances privées. Les produits proposés sont notamment les **crédits documentaires**, les **assurances sur transport des marchandises**, et les **assurances contre la résiliation de contrats**.

Par ailleurs, la plupart des États de l'OCDE ont établi des organismes dont le rôle est de faciliter les activités d'exportation. Ces organismes proposent

d'une part des garanties supplémentaires ou des extensions de couverture liées à des contrats de crédit ou d'assurance existants, d'autre part des produits non commercialisés par le secteur privé.

Certaines IFD, comme le MIGA, proposent pour leur part des garanties qui couvrent spécifiquement les risques liés aux investissements directs étrangers.

Les instruments techniques

La plupart des IFD ne souhaitent pas se limiter au seul financement de projets d'investissement. Le rôle des instruments techniques est de procurer aux entrepreneurs les outils et les connaissances qui leur permettront d'affiner leur projet, d'optimiser la recherche de financement et de mieux gérer le démarrage du projet.

L'appui technique peut être proposé **indépendamment du financement**. Il s'agit alors d'un apport d'expertise réalisé par l'IFD elle-même ou par des consultants extérieurs, dont le coût est supporté au moins en partie par l'entrepreneur.

Il peut aussi intervenir **conjointement** au financement total ou partiel du projet. Dans ce cas, le soutien proposé concerne la recherche d'autres investisseurs pour compléter le financement du projet et un apport d'expertise lors de l'exécution.

L'appui peut intervenir à chaque phase du projet :

► Phase de planification (pré-investissement)

L'appui à la réalisation de l'**étude de faisabilité** peut prendre plusieurs formes, directes ou indirectes : prise en charge d'une partie des coûts liés à l'étude ; mise à disposition d'experts en partie rémunérés par l'entreprise ; accompagnement à la structuration du dossier de financement.

Parmi les institutions bilatérales européennes, **BIO, FinnFund et Simest** proposent une intervention directe. Le **CDE** octroie des appuis sur la base d'un dossier soumis par l'entrepreneur. Pour les **institutions régionales africaines**, l'intervention est toujours liée à une future participation au financement de l'entreprise. Les **institutions multilatérales** mettent gratuitement à disposition des investisseurs des outils d'information en ligne (voir Instruments particuliers).

► Phase de financement (investissement)

En ce qui concerne l'élaboration du **plan financier**, l'appui des IFD peut être accordé de deux manières :

- soit directement, lorsque l'IFD intervient dans les frais de réalisation du plan de financement ou propose l'assistance — rémunérée partiellement — de ses experts (rare) ;
- soit indirectement, lorsque l'IFD a accepté de participer au capital de l'entreprise et lui fournit son assistance pour obtenir le reste du financement de son projet.

En ce qui concerne la recherche d'investisseurs, en dehors du CDE, l'appui à cette recherche est apporté par les IFD lorsqu'elles participent elles-mêmes au financement du projet.

► Phase de lancement de l'activité (post-investissement)

Durant la phase d'activité, des besoins peuvent se faire ressentir au niveau de l'**assistance technique** (apport extérieur d'expertise pour résoudre un problème technique ou de gestion) ou de la **formation du personnel** (à des techniques de gestion ou de production spécifiques).

Certaines IFD proposent ce type d'appui, uniquement aux entreprises avec lesquelles elles ont déjà un accord de financement (BIO, FinnFund, Simest), exception faite du CDE qui propose formation du personnel, assistance marketing ou spécifique, diagnostics et audits. Les institutions multilatérales ne proposent pas ce type de service.

● Instruments particuliers offerts par certaines IFD²

SME toolkit : www.smetoolkit.org

Le « SME toolkit » proposé par la SFI est un site Internet qui propose gratuitement aux PME des informations utiles et des petites formations en ligne. Le site principal est en anglais, mais propose une série de liens vers des sites locaux (régions ou pays) en version française.

¹ N.d.R. D'autres sites Internet proposent gratuitement aux PME des informations utiles pour faciliter la rédaction d'un plan d'affaires ou tout autre aspect de la création ou du développement de l'entreprise. C'est le cas par exemple du *Guide de création et de gestion d'entreprise* sur : www.senegal-entreprises.net/creation.htm

- Afrique de l'Ouest (français) : <http://westafrica.smetoolkit.org>
- Algérie (français) : <http://algeria.smetoolkit.org>

Business Edge :
www.businessedge-me.com

Ce site présente des outils et des services de formation à la gestion conçus spécifiquement pour les PME. Il propose 36 outils de gestion différents en marketing, ressources humaines, production, finances et comptabilité, et management.

Doing Business :
www.doingbusiness.org

Ce site contient de nombreuses informations régulièrement mises à jour sur les formalités de création d'une entreprise dans 178 pays. Chaque rapport national contient, outre un commentaire sur l'évolution du pays en termes de facilité d'investissement, dix sections couvrant les aspects les plus importants de la vie d'une entreprise.

FDI net : www.fdi.net

FDI Net est un portail Internet dont l'objectif est de répertorier toutes les ressources et informations intéressantes sur l'investissement direct dans 175 pays du globe. Le visiteur peut aussi bien y trouver des informations sur un pays spécifique que les plus récents appels d'offres publiés à travers le monde.

● Matchmaking

Certaines IFD proposent à leurs partenaires des services de « matchmaking », c'est-à-dire une assistance à la recherche de partenaires commerciaux ou d'investisseurs potentiels dans les pays où ces IFD sont actives. ■

Pour en savoir plus

PUBLICATIONS RÉCENTES
ET NOUVEAUX DOCUMENTS
EN LIGNE *par thème*

Généralités

► **Emerging markets, emerging models: Market-based solutions to the challenges of global poverty**, Monitor Group, 2009, 144 p. — Analyse les solutions et modèles fondés sur le marché susceptibles d'aider à lutter contre la pauvreté. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/752/Emerging%20Mkts%20Full.pdf>

► **Innovative firms or innovative owners? Determinants of innovation in micro, small, and medium enterprises**, Policy Research Working Paper 4 934, World Bank, 2009, 34 p. — Analyse l'incidence de l'innovation dans les micro et petites entreprises des pays en développement. <http://www.infodev.org/en/Article.385.html>

► **Network meeting on knowledge transfer in donor organization programs with the private sector** - Conférence « Public-Private Partnerships: A meeting with established and new donors », Vienne, juin 2009 — Les présentations et la synthèse de la conférence sont en ligne. <http://www.enterprise-development.org/page/event?id=135>

Développement des filières et marchés

► **Flores blooming: A case study on promoting the cashew nut value chain in Indonesia**, Swisscontact, 2009, 20 p. — Cette étude de cas évalue la phase pilote du projet de Swisscontact d'appui aux producteurs de noix de cajou en Indonésie. <http://www.swisscontact.or.id/wpcontent/uploads/2009/09/cashewnut-case-study-sci-2009.pdf>

► **Linking business with propoor development: A backyard poultry value chain increases assets, incomes and nutrition**, Good Practice Note, South Asia Pro Poor Livestock Policy Programme, 2009, 20 p. — Montre comment le secteur privé peut créer un modèle économique viable à partir du savoir-faire traditionnel des femmes en matière d'élevage de volailles. <http://smartsite.kit.nl/smartsite.shtml?ch=FAB&id=12505>

► **Mise en ligne des contributions à l'atelier « Making Markets Work for the Poor »**, Abuja, Nigeria, 13-14 octobre. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/750/6>

► **Towards sustainable poverty reduction through market orientation and value chain development. A review of progress**, IFAD Vietnam, juillet 2009, 19 p. — Revue des principaux enjeux et difficultés associés aux programmes de développement de filières « orientés marché » au Vietnam. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/731/3>

► Dans le cadre du programme GFSR (*Global Food Security Response*) pour lutter contre la crise alimentaire mondiale, l'USAID a commissionné l'**analyse de la filière riz dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest**. L'objectif de ces études est d'améliorer la sécurité alimentaire en identifiant les mesures susceptibles d'augmenter la production, la transformation et la distribution des aliments de base ainsi que la compétitivité des filières alimentaires correspondantes.

- **Sénégal** : Global Food Security Response Senegal Rice Study
- **Liberia** : Global Food Security Response Liberia Rice Study
- **Ghana** : Global Food Security Response Ghana Rice Study
- **Nigeria** : Global Food Security Response Nigeria Rice Study
- **Afrique de l'Ouest** : Global Food Security Response West Africa Rice Value Chain Analysis

« L'Actualité des services
aux entreprises » n° 18
décembre 2009

Un produit d'information
financé par la DDC (Suisse)
et l'AFD (France),
et publié par le Gret

Entreprises agricoles

► **Accès au marché et commercialisation de produits agricoles : valorisation d'initiatives de producteurs**, collectif, Inter-réseaux, 2009, 178 p. — Présentation d'initiatives de paysans et d'organisations paysannes pour améliorer les conditions de mise en marché, de négociation, de transaction de leurs produits.

<http://www.inter-reseaux.org/groupe-de-travail/commercialisation-de-produits/article/acces-au-marche-et-3758>

► **L'appui à l'hévéaculture familiale : capitalisation sur l'expérience de l'AFD**, Série Évaluation et capitalisation n° 26, AFD, 2009 — Vise à tirer des leçons sur les modalités d'intervention de l'AFD en appui au développement de l'hévéaculture familiale dans trois pays : Vietnam, Cambodge et Ghana.

<http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/admirecherche/public/ExPost/ExPost%2026%2020Rapport%20principal%20version%20web.pdf>

► **Commodity associations: a tool for supply chain development?** Agricultural Management, Marketing And Finance Occasional Paper 24, FAO, 2009, 59 p. — Sur la base d'une revue de la littérature et d'études de cas, ce document explore le rôle des associations de producteurs dans l'amélioration des performances des filières.

http://www.fao.org/ag/AGS/publications/docs/AGSF_OccasionalPapers/OP24_web.pdf

► **Facilitating the development of out-grower operations: A manual**, Action for enterprise, USAID, 2009, 153 p. — L'objectif de ce manuel est de fournir aux organisations de développement des outils pour favoriser la mise en place de dispositifs d'agriculture contractuelle avantageux pour les deux parties.

<http://www.actionforenterprise.org/paper-usaid.pdf>

► **Farmers as shareholders: A close look at recent experience**, Koning M. de, Bart de Steenhuisen P., Bulletin 390, Royal Tropical Institute (KIT), 2009, 64 p. — Sur la base de l'expérience de quatre sociétés, cet ouvrage expose comment les groupements de petits producteurs peuvent prendre part au capital des entreprises qui transforment ou vendent leurs produits.

http://www.kitpublishers.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1590

Normes et certification

► **European food safety regulation and the developing countries. Regulatory problems and possibilities**, DIIS Working Paper, 2009, 44 p. — Identifie les obligations légales de sécurité alimentaire qui posent le plus de difficultés aux exportateurs de produits alimentaires des pays en développement et met en évidence les solutions possibles. <http://www.diis.dk/sw79080.asp>

► **Normes de qualité pour les produits agroalimentaires en Afrique de l'Ouest**, Notes et documents n° 49, AFD, 2009, 230 p. — À partir d'études de cas sur le gari et le poisson, met en lumière les enjeux liés à la définition de normes régionales et propose un outil d'aide à la décision aux personnes en charge de la normalisation dans les pays d'Afrique de l'Ouest. http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/admirecherche/public/Notes%26Doc/BAT%20-%20N49_produits_agroalimentaires.pdf

► **Revenue effects of participation in smallholder organic cocoa production in tropical Africa. A case study**, DIIS Working Paper, juin 2009, 25 p. — Examine l'impact sur les revenus de l'agriculture contractuelle certifiée biologique et de l'utilisation de méthodes d'agriculture bio dans le contexte de l'Afrique tropicale. http://www.diis.dk/graphics/Publications/WP2009/WP09-06_Revenue_effects_smallholder_organic_cocoa_production_tropical%20Africa.pdf

Développement des entreprises et sida

► **Enhanced service provision for economic strengthening in HIV and AIDS-impacted communities**, Technical Note, The SEEP Network, 2009, 20 p. — Explore la gamme des services requis par les communautés touchées par le sida pour renforcer le secteur économique via des programmes de microfinance et d'appui aux entreprises. http://seepnetwork.org/Resources/TN_BASIC_Services.pdf

► **Partnering to achieve economic impact in HIV and AIDS-impacted communities. A partnership toolkit for microenterprise development**, The SEEP Network, 2009, 36 p. — Guide de par-

tenariat destiné aux IMF, organisations de développement des entreprises et cabinets de conseil engagés dans la prestation de services intégrés aux communautés touchées par le sida.

http://seepnetwork.org/Resources/Tool_BASIC_Partnerhip.pdf

► **Partnership capacity building for economic strengthening in HIV and AIDS-impacted communities: Two cases from Rwanda**, Case Study, The SEEP Network, 2009, 20 p. — Décrit les expériences et leçons tirées par deux ONG internationales travaillant avec des partenaires locaux sur la prestation de services de microfinance et d'appui aux entreprises au sein de communautés touchées par le sida.

http://seepnetwork.org/Resources/CS_BASIC_Capacity.pdf

► **Partnership models for successful microenterprise service delivery to HIV and AIDS-affected communities**, Technical Note, The SEEP Network, 2009, 24 p. — Explore les modèles de partenariat capables de promouvoir le renforcement économique des communautés touchées par le virus du sida via le développement des micro-entreprises. http://seepnetwork.org/Resources/TN_BASIC_Models.pdf

Technologies de l'information et de la communication

► **Information and communication for development report (IC4D 2009) : Extending reach and increasing impact**, World Bank, 2009, 340 p. (40 \$) — Étudie comment les TIC, particulièrement Internet et la téléphonie mobile, influent sur la croissance économique des pays en développement. Données sur les performances du secteur des TIC dans 150 pays. Quelques chapitres sont téléchargeables gratuitement. <http://www.infodev.org/en/Article.384.html>

► **Inventory of innovative farmer advisory services using ICTs**, Forum for Agricultural Research in Africa (FARA), 2009, 67 p. — Documente tous les systèmes ou services de conseil innovants aux paysans actuellement mis en œuvre ou développés en Afrique. http://www.fara-africa.org/media/uploads/File/NSF2/RAILS/Innovative_Farmer_Advisory_Systems.pdf

Conflit et post-conflit

► **Entrepreneurship in postconflict transition : the role of informality and access to finance**, Policy Research Working Paper 4935, World Bank, 2009, 38 p. — Examine les facteurs qui influent sur la transition vers l'auto-emploi en Bosnie-Herzégovine depuis le changement de cadre légal censé encourager l'activité entrepreneuriale.

http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2009/05/18/000158349_20090518152429/Rendered/PDF/WPS4935.pdf

► **Private sector development in post-conflict countries: A review of current literature and practice**, DCED, sans date, 89 p. — Revue de la littérature et des pratiques existantes en matière de développement du secteur privé dans les pays sortant de conflits : introduction au sujet et aperçu des différentes écoles de pensée et approches pratiques.

<http://www.enterprise-development.org/download.aspx?id=1294>

► **Rough guide to investment climate reform in conflict-affected countries**, IFC, 2009, 122 p. — Vise à aider les équipes projets à concevoir, mettre en œuvre et évaluer les réformes du climat des affaires dans les pays affectés par un conflit.

[http://www.ifc.org/ifcext/fias.nsf/AttachmentsBy-Title/RoughGuideICReform/\\$FILE/RoughGuideIC-Reform.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/fias.nsf/AttachmentsBy-Title/RoughGuideICReform/$FILE/RoughGuideIC-Reform.pdf)

► **Sustainable economic development in conflict-affected environments. A guidebook**, GTZ, juin 2009, 148 p. — Expose les défis particuliers associés aux projets de développement économique dans les contextes marqués par les conflits et donne des conseils pour la planification, la mise en œuvre et le suivi.

<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz2009-0266en-conflict-affectedenvironment.pdf>

Impact et mesure des résultats

► **Impact assessments in finance and private sector development: What have we learned and what should we learn ?** Policy Research Working Paper 4 944, World Bank, 2009, 31 p. — Synthétise les principes et les enseignements tirés de diverses études d'impact pour démontrer la faisabilité de ces ana-

lyses dans de nombreux domaines du développement du secteur privé.

http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2009/05/27/000158349_20090527130847/Rendered/PDF/WPS4944.pdf

► **Outcome monitoring concept**, SDC South Caucasus / Springfield Centre 2009, 24 p. — Présentation du concept de suivi des résultats (OMC) conçu pour mesurer les résultats des interventions de la Coopération suisse en matière de développement rural.

<http://www.bdsknow-ledge.org/dyn/bds/docs/detail/742/4>

Environnement des affaires

► **Doing Business 2010: Reforming through difficult times**, World Bank, 2009 — Septième édition du rapport annuel sur la réglementation des affaires dans 183 pays du monde. Un résumé en français est accessible en ligne.

<http://www.doingbusiness.org>

► **Doing Business in the Arab World 2010**, World Bank, 2009, 87 p. — État des lieux de l'environnement réglementaire de 20 économies du monde arabe.

http://www.doingbusiness.org/documents/FullReport/2010/DB10_ArabWorld.pdf

► **Doing Business in India 2009**, World Bank, 2009, 148 p. — Montre comment les réglementations et pratiques des pouvoirs publics favorisent ou restreignent l'activité commerciale dans 17 villes d'Inde.

http://www.doingbusiness.org/Documents/Subnational/DB09_Subnational_Report_India.pdf

► **Doing Business Reform case study, Madagascar**, World Bank, 2009, 7 p. — État des lieux des réformes des réglementations propres au secteur privé à Madagascar.

http://www.doingbusiness.org/Documents/Case-Studies/2009/DB09_Reforms_Madagascar.pdf

► **E-Government solution to on-line business registration, computerized and online public services for enterprises and business information transparency in Vietnam**, GTZ, 2009, 29 p. — Étude de cas sur la mise en œuvre de solutions numériques pour les services publics aux entreprises au Vietnam.

http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.details?p_phase_id=172&p_lang=en&p_phase_type_id=5

► **Getting electricity. A Pilot study by the Doing Business Project**, World Bank, 2009, 40 p. — Données statistiques sur le délai, le coût et les procédures nécessaires à l'obtention d'une connexion électrique pour les entreprises dans 140 pays.

http://www.doingbusiness.org/Documents/Getting-Electricity_pilot_indicator_project.pdf

► **Regulatory impact assessment. An effective instrument to improve the quality of business laws in Vietnam**, GTZ, 2009, 23 p. — État des lieux des évaluations de l'impact réglementaire sur les entreprises au Vietnam.

http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.details?p_phase_id=174&p_lang=en&p_phase_type_id=5

Formation professionnelle

► **Business training for entrepreneurs in Vietnam: An evaluation of the Sida-supported start and improve your business (SIYB) project**, Sida, 2007, 78 p. — Évaluation du projet SIYB de formation à la gestion d'entreprise mené depuis 1998 au Vietnam au profit des petites entreprises du pays.

http://www2.sida.se/sida/jsp/sida.jsp?d=118&a=35227&language=en_US&searchWords=Sida-Evaluation07/31

► **Les coûts de formation et d'insertion professionnelle. Conclusions d'une enquête terrain en Côte d'Ivoire**, Document de travail n° 88, AFD, 2009, 91 p. — À partir des données de l'enseignement technique et de la formation professionnelle de la Côte d'Ivoire, propose une méthodologie d'analyse des coûts des parcours de formation, de qualification et d'insertion professionnelle.

http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/admirecherche/public/DT/DT_88_-_Les_couts_de_formation_et_d_insertion_professionnelles_-_version_%C3%A9lectronique.pdf

► **Key aspects of the economics of technical and vocational education and training (TVET) lessons learned and gaps to be filled**, GTZ, 2009, 32 p. — Étude sur l'économie de la formation technique et professionnelle (coût et bé-

néfice pour l'individu ou l'entreprise, la société et l'État, financement des activités d'EFTP). <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz2009-0390en-economics-tvet.pdf>

► **Linking vocational training with the enterprises. Asian perspectives**, InWEnt / Unesco-Unevoc, 2009, 100 p. — Recueil d'articles sur la formation professionnelle et son lien avec le secteur entrepreneurial au Vietnam notamment. http://www.unevoc.unesco.org/up/Link_Voc_End.pdf

► **Participation aux programmes formels d'enseignement et de formation techniques et professionnels au niveau mondial. Étude statistique préliminaire**, Unevoc/Unesco, 2009 (pour la version française), 116 p. — Rapport sur les données statistiques existantes sur l'EFTP formel au niveau mondial, les limites et les étapes vers l'amélioration de la collecte et de l'analyse des données EFTP. http://www.unevoc.unesco.org/fileadmin/user_upload/pubs/EtudeStatistiqueEFTP.pdf

► **Success in reforming the TVET-system and shaping the society. Reflecting more than 15 years of experience with an innovative apprenticeship approach in Egypt**, GTZ, 2009, 30 p. — Présentation de l'initiative Mubarak-Kohl (MKI-DS) de système de formation duale en Égypte et de ses résultats en matière d'employabilité et de transition école-travail. <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz2009-0300en-innovative-apprenticeship.pdf>

Emploi des jeunes

► **Staying connected. Partnerships that keep youth workforce development programs market driven**, Technical Note, The SEEP Network, 2009, 12 p. — Sur la base de trois études de cas (Amérique du Sud, Afrique de l'Ouest et Haïti), montre comment les programmes d'aide à l'insertion professionnelle des jeunes peuvent établir des partenariats les aidant à être davantage en prise avec le marché. http://www.seepnetwork.org/Resources/YouthPLP_Partnerships.pdf

► **Scaling up market-driven youth workforce development programs**, Technical Note, The SEEP Network, 2009, 16 p. — Montre la diversité des stratégies et modèles de changement d'échelle

des programmes d'aide à l'insertion professionnelle des jeunes sur la base de trois études de cas.

http://www.seepnetwork.org/Resources/YouthPLP_ScalingUp.pdf

Sur le même thème, voir les autres documents du SEEP Network :

<http://seepnetwork.org/Pages/YouthandWorkforceDevelopment.aspx>

Genre

► **Making the strongest links: A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development**, ILO, 2008, 113 p. — Guide de l'OIT sur les méthodes permettant d'intégrer les questions de genre dans les différentes composantes de la filière et de renforcer l'égalité entre hommes et femmes. http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang-en/docName--WCMS_106538/index.htm

Autres

► **Extracting value for enterprises: Enterprise development in the mining industry in Sub-Saharan Africa**, BGI Research Paper (37 p.) et Technical Note (15 p.), BGI/USAID, 2009 — Explore les effets sur le tissu économique local des programmes sociaux accompagnant les activités des sociétés minières. <https://www.businessgrowthinitiative.org/BGI-Products/Pages/Research.aspx>

programme *Making Markets Work Better for the Poor* financé par l'ADB et DFID vise à améliorer la participation des pauvres dans trois domaines : partenariats public-privé pour les services collectifs, filières, et emploi dans le secteur privé. Le site présente notamment les instruments de la nouvelle phase, les actualités et publications liées à M4P. www.markets4poor.org

► **Nouvelles ressources sur le Wiki Filières de l'USAID** — Coup de projecteur sur l'outil Ciber (USAID) permettant de hiérarchiser les contraintes réglementaires entravant la compétitivité des filières et sur le GFSR, cadre de réponse à la crise mondiale de sécurité alimentaire. http://apps.develebridge.net/amap/index.php/Value_Chain_Development

► **Nouveaux documents en français sur le site de Microlinks** — Plusieurs documents sur l'appui aux filières ont été récemment publiés en français. http://www.microlinks.org/ev.php?ID=9870_201&ID2=DO_TOPIC

VOS REVUES ET BULLETINS

► **Bulletin Unesco-Unevoc** — Bulletin du Centre international de l'éducation et de la formation techniques et professionnelles de l'Unesco. Numéro 16 (bientôt en français). <http://www.unevoc.unesco.org/bulletin/bullnews.php?bull=16en>

► **Bulletin de veille de l'Inter-réseaux** — Bulletin bimensuel qui fait un point sur l'actualité du développement rural sur le net. Numéros 146 à 151. http://www.inter-reseaux.org/rubrique.php3?id_rubrique=3

► **Business Growth Initiative Newsletter**, bulletin trimestriel de la BGI, créée par le Bureau de l'USAID pour la croissance économique — Numéro 3 (vol. 2), octobre 2009. <https://www.businessgrowthinitiative.org/SiteCollectionDocuments/BGI%20Q3%20and%20Q4%20Newsletter.pdf>

► **Enterprise Development & Micro-finance** (ex *Small Enterprise Development*) — Revue trimestrielle sur le dé-

NOUVEAU SUR LE WEB 2^e semestre 2009

► **e+i network** : Une nouvelle plateforme de la Coopération suisse — Cette plateforme dédiée au personnel de la DDC et ses partenaires fournit des informations sur les thèmes : développement du secteur financier, développement du secteur privé et formation professionnelle. Vetnet disparaît et laisse place à une page dédiée du site e+i. <http://www.sdc-employmentincome.ch/en/Home>

► **M4P 2 : un site enrichi pour une nouvelle phase** — La Phase 2 du pro-

veloppement de l'entreprise et la micro-finance. Volume 20, n° 2 à 4, 2009, plus particulièrement consacrés à la micro-finance. http://practicalactionpublishing.org/publishing/sed_journal

► **Grain de Sel** — Publication trimestrielle de l'Inter-Réseaux développement rural. Le numéro 45 a pour dossier « Économies rurales : au-delà de l'agriculture... ».

<http://www.inter-reseaux.org/revue-grain-de-sel/45-economiesrurales-au-dela-de-l/article/grain-de-sel-no45-economies>

► **MicroLINKS Connections** est le bulletin mensuel du Bureau du développement des micro-entreprises de l'USAID. Numéros 62 à 67.

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