

Juin
2010

NUMÉRO 19

L'actualité des services aux entreprises

Revue semestrielle sur le développement
du secteur privé



L'actualité des services aux entreprises

Nous sommes heureux de vous présenter le numéro intégral du premier semestre 2010 de *L'Actualité des services aux entreprises*. Il s'ouvre sur un **bilan rétrospectif des vingt dernières années de réflexion et de pratique dans le domaine de l'appui au développement d'entreprise** dans les pays pauvres. Linda Jones et Alexandra Miehlbradt détaillent en quatre grandes phases l'évolution de ce champ d'intervention et cernent les défis auxquels il sera confronté au cours des dix prochaines années. L'évolution des pratiques s'opère parfois au sein même des programmes. C'est le cas du **projet Entergrowth de l'OIT**, initialement conçu comme un projet de développement local intégré des entreprises, qui a évolué vers des principes de développement de marché plus systémiques.

Nous retrouvons dans ce numéro un thème directement lié à la question des services aux entreprises et régulièrement abordé : l'incubation d'entreprises. Un premier article issu d'un entretien avec la responsable des programmes de l'association Ethnik détaille un **projet de pépinière d'entreprises mené dans une ville secondaire du Burkina Faso**. Le projet est abordé sous l'angle de la réflexion sur la pérennisation des services à terme. Un second présente les résultats d'une **étude sur les incubateurs dédiés aux entreprises de technologies de l'information** et de la communication (TIC). Elle vise à concevoir un modèle pérenne et répliquable adapté au contexte de l'Afrique subsaharienne.

Comme les TIC, secteur d'avenir dans les pays en développement, plusieurs autres thèmes porteurs reflètent des tendances et réflexions actuelles se retrouvant dans cette édition : énergies renouvelables, migrations, agriculture bio et emploi des jeunes.

Sur les sources énergétiques propres, c'est une **étude des filières solaires au Maroc** qui nous a semblé intéressante à présenter. Elle met particulièrement en évidence le besoin de renforcement des entreprises de services, maillon identifié comme le plus faible et le plus stratégique pour le développement futur du secteur dans ce pays.

Les flux migratoires mondiaux font l'objet d'une attention croissante. La question clé pour la coopération au développement

est comment utiliser les bénéfiques potentiels de ces migrations en faveur du développement économique durable. Rapprochant cette question de l'approche de développement des filières, un document de la GTZ met en évidence la façon dont la **promotion des filières peut être adaptée aux contextes de migration** pour répondre à cet objectif.

S'agissant d'agriculture biologique, nous avons choisi de présenter un guide de l'IFOAM concentrant les informations essentielles relatives à tous les aspects de la création et du développement d'une **entreprise de commercialisation de produits bio en partenariat avec de petits producteurs**.

L'accès des jeunes à l'emploi, à des services d'insertion professionnelle ou d'éducation à l'entrepreneuriat est l'objet d'un nombre croissant d'études et de projets. La troisième conférence annuelle organisée par Making Cents International en septembre 2009 a donné lieu à un document de référence sur l'état de l'art en matière de **développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes**. L'occasion de faire le point sur les acquis, les facteurs de succès et les manques dans ce domaine d'intervention.

Enfin la question de l'environnement des affaires n'a pas été oubliée. Elle est abordée ici dans deux articles qui s'intéressent plus particulièrement aux moyens de formaliser l'économie informelle. Le premier présente un document de travail du DCED sur la façon dont **les réformes de l'environnement des affaires peuvent contribuer à réduire la proportion d'entreprises informelles** dans les pays en développement. Le second restitue l'une des contributions présentée à la récente Conférence de Cape Town sur **l'intérêt du statut coopératif** pour les travailleurs de l'économie informelle.

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

- « Aide au développement des entreprises : retour sur 20 ans de pratique et perspectives », Linda Jones et Alexandra Miehlabrad, décembre 2009 **pages 4 à 7**
- « Comment prendre en compte les risques et opportunités liés à la migration dans la promotion des filières », F. Pohl, K. Schüttler, 2010 **pages 8 à 13**
- « Réforme de l'environnement des affaires et secteur informel », Dr. Clifford Zinnes, décembre 2009 **pages 14 à 19**
- « Le statut de coopérative, une option concrète pour formaliser l'économie informelle », Sam Mshiu, 2010 **pages 20 à 23**
- « État de l'art sur les programmes de développement de l'entrepreneuriat des jeunes », State of the Field in Youth Enterprise, Employment and Livelihoods Development, 2010 **pages 24 à 29**

● Études de cas

- « Étude des filières de l'énergie solaire au Maroc », Hélène Kirémidjian, 2009 **pages 30 à 34**
- « Le projet 'Enter-Growth' au Sri Lanka : appliquer des objectifs de développement de marché à un projet de développement local des entreprises », Sarah Barlow, décembre 2009 **pages 35 à 40**
- « Intégrer la pérennisation d'une structure dès le lancement d'un projet : le cas de la pépinière d'entreprises de Tenkodogo », Étude de cas à partir d'un entretien avec Leïla Lambert (responsable des programmes de l'association Ethnik) **pages 41 à 45**

● Outils d'action

- « Incubateurs d'entreprises de TIC : un modèle pérenne pour l'Afrique subsaharienne », Innovative Partners Inc., mai 2009 **pages 46 à 50**
- « Créer une entreprise de commercialisation de produits bio en partenariat avec des petits producteurs : guide pratique », Bo van Elzakker et Frank Eyhorn, 2010 **pages 51 à 55**

● Informations utiles

pages 56 à 59

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. La réalisation de ce numéro a mobilisé Sandra Barlet (appui éditorial et rédaction), Karin Barlet (coordination et rédaction) et Alicia Tsitsikalas, Leïla Lambert, Sophie Chabanel (rédaction).

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.

S'inscrire et réagir

Une seule adresse pour vous inscrire et nous faire part de vos commentaires : envoyez un message à revue-sae@gret.org

Aide au développement des entreprises :

retour sur 20 ans de pratique et
perspectives

■ Linda Jones et
Alexandra Miehlebradt,
**A 20/20 retrospective
on enterprise
development : in search
of impact, scale and
sustainability**, in
*Enterprise Development
and Microfinance
Volume 20 n° 4*,
p. 304-322, Practical
Action Publishing,
décembre 2009.

Avec l'aimable
autorisation
de Practical Action
Publishing

Linda Jones et Alexandra Miehlebradt se penchent sur deux décennies de théorie et de pratique dans le domaine de l'appui au développement des entreprises dans les pays pauvres. L'article décompose en quatre grandes phases l'évolution de ce champ d'intervention et cerne les défis auxquels il sera confronté au cours des dix prochaines années.

PREMIÈRE PÉRIODE :
AU-DELÀ DU CRÉDIT
— du début au milieu
des années 1990 —

Le début des années 1990 est marqué par la mise en cause des résultats de nombreux programmes de microcrédit et de développement des entreprises.

Au cours de cette première période, les avancées théoriques sont importantes, de nombreuses études mettant en évidence la **nécessité pour les petites entreprises d'avoir accès à une gamme de services complète au-delà du seul crédit**. Bien qu'un ensemble de programmes de formation technique ou de fourniture d'intrants aient déjà été mis en place à cette date, les initiatives de microcrédit ont en effet jusque-là largement dominé la scène.

Une autre avancée notable réside dans la prise de conscience de **l'environnement des petites entreprises en tant que système**, avec pour conséquence la conviction que, pour concevoir et mettre en œuvre des programmes utiles et efficaces, il faut d'abord **comprendre ce système**.

En 1990, on voit apparaître la notion d'approche triple du développement des entreprises : **formation, financement et**

commercialisation (Thomas, 1990¹). Plusieurs types de services sont jugés nécessaires pour que les futurs entrepreneurs, non seulement acquièrent des compétences, mais aussi soient en mesure d'accéder aux marchés et de bénéficier de financements pour démarrer leur activité.

Si la plupart des éléments qui entrent aujourd'hui dans les stratégies reconnues de développement des marchés sont déjà là, le mode d'action est sujet à caution car à cette date, de nombreuses organisations entrent sur le marché, créent de nouvelles institutions et **offrent directement des services subventionnés aux micro-entreprises**. Comme l'expérience l'a montré, ces méthodes résultent dans des programmes de petite échelle et des systèmes de marché non viables dépendants des bailleurs de fonds.

Un peu plus tard pourtant, sur la base de l'analyse du secteur informel, un professeur recommande **l'intégration des micro-entreprises dans des systèmes de marché viables** et met en évidence l'importante **complémentarité entre les micro-entreprises et les grandes entreprises formelles** (Streeten, 1991²). Il identifie également l'environnement des affaires comme essentiel pour le succès de l'intégration des

¹ Thomas J. (1990), *The Triple Trust. A three-fold approach*, Small Enterprise Development 1(1).

² Streeten P. (1991), *The judo trick or crowding in*, Small Enterprise Development 2(2).

INFORMATIONS ET ABONNEMENTS :

[http://practicalaction.org/
publishing/sed_journal](http://practicalaction.org/publishing/sed_journal)

« **L'Actualité des services
aux entreprises** » n° 19
janvier 2010

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

entreprises informelles dans des relations de marché efficaces.

Le premier pas vers la codification de bonnes pratiques en matière de développement des marchés consiste dans l'avènement de l'**analyse (sous-)sectorielle**. Celle-ci est présentée comme un outil permettant d'identifier les services non financiers susceptibles d'avoir « l'impact le plus important sur le nombre le plus élevé d'entreprises », les quatre concepts formant la base de l'analyse sectorielle étant la perspective verticale, la concurrence, la coordination et l'effet de levier. Cependant l'analyse seule, sans recommandations pour guider la facilitation de programmes visant des résultats pérennes, se révèle insuffisante. La conception et la mise en œuvre de programmes sectoriels efficaces se heurtent ainsi à de multiples **difficultés en l'absence de directives et d'outils adaptés**.

DEUXIÈME PÉRIODE :
PRESTATION DE SERVICES
COMMERCIAUX
— 1995-2002 —

Une fois reconnue la nécessité de développer une gamme complète de services, **un paradigme s'impose peu à peu sous le nom de BDS, pour Business Development Services**. Ce nouveau paradigme repose sur les éléments clés suivants : (i) l'importance d'une offre diversifiée de services non financiers pour la croissance des petites entreprises, et le potentiel que représente cette offre pour toucher un nombre plus important d'entreprises, (ii) le besoin essentiel d'identifier et de renforcer des prestataires commerciaux locaux pour garantir la pérennité des résultats, et (iii) l'évolution du rôle des opérateurs, de prestataires directs de services à facilitateurs du développement de ces services.

Les enseignements et modes d'action propres à l'approche BDS sont notamment compilés en 2001 dans le *Livre bleu* pivot du Comité des bailleurs pour le développement de l'entreprise (DCED)³. Le champ émergent des BDS part du principe qu'en ciblant les pres-

tataires privés de services, **la portée du programme sera bien supérieure puisque celui-ci touchera indirectement l'ensemble des petites entreprises clientes de ces prestataires**. Ce mode d'action comporte donc un effet multiplicateur évident.

L'application pratique de ces concepts prend davantage de temps. Dans les deux ou trois premières années, les opérateurs s'efforcent principalement de comprendre les systèmes en jeu dans la prestation privée des services et de déterminer comment adopter une approche systémique plus large. Toutefois l'expérience montre que **si la vision systémique globale est nécessaire pour la pertinence de la conception des programmes, la mise en œuvre effective doit, elle, être plus ciblée**.

Les **modes d'action les plus représentatifs de cette période sont les programmes de chèques et de fonds de cofinancement** qui s'appuient sur des entreprises de service existantes mais continuent à subventionner les transactions.

L'un des premiers programmes à avoir développé une **offre purement commerciale de services BDS est le programme FIT en Afrique**, mis en œuvre par le BIT. Il consiste à renforcer la prestation commerciale privée d'une variété de services, comme les services de mise en réseau au Kenya, les programmes radio destinés aux petites entreprises en Ouganda, etc. Les méthodes utilisées par ce projet sont documentées dans l'ouvrage *The Wheels of Trade* (2000) et ont contribué à améliorer la compréhension des moyens de facilitation de l'offre de services privée.

La diversité des services requis, des mécanismes de prestation du secteur privé et des stratégies de promotion est progressivement découverte et reconnue. **Le Background Reader de 2001 met en évidence sept stratégies différentes pour le développement de la prestation de services aux entreprises par le secteur privé**, de la fourniture d'informations aux consommateurs à l'assistance technique aux prestataires, en passant par le développement de produit et la commercialisation (McVay et Miehlbradt, 2001)⁴.

À cette même période, **un intérêt renouvelé est porté au suivi, à l'évaluation et à l'étude d'impact** dans la mesure où ils peuvent orienter l'action future. Les opérateurs doivent réfléchir au moyen de

lier explicitement la stratégie du programme aux objectifs du programme. Ces développements sont, avec d'autres, à l'origine des « chaînes de résultats » (*results chains*) et systèmes de gestion des connaissances aujourd'hui considérés comme fondamentaux dans les approches systémiques courantes.

TROISIÈME PÉRIODE :
LES APPROCHES SYSTÉMIQUES
— 2002 à aujourd'hui —

Les approches systémiques du développement des entreprises prennent leur essor au cours des premières années de la décennie et s'établissent plus fermement vers 2005, sous les diverses appellations **Making Markets Work for the Poor (M4P), développement de marché, développement des filières**. Ces approches continuent à être privilégiées par les bailleurs et les opérateurs comme fondement des programmes recherchant l'impact à long terme et le développement économique dit « pro-pauvre ».

Lorsque l'application du modèle BDS se répand, les opérateurs se rendent compte que **la prestation de services d'appui par le secteur privé ne touche pas certains groupes cibles** — en particulier ceux s'inscrivant dans des systèmes faibles. En restreignant les partenariats au seul secteur privé, les programmes ignorent le rôle essentiel des autres acteurs du marché, comme les organismes gouvernementaux, les chambres de commerce, les associations professionnelles, les groupements issus de la société civile, etc.

Cette prise de conscience conduit à une approche plus riche et plus nuancée du développement des marchés de services, donnant plus de part aux autres acteurs et cherchant à concevoir les programmes de façon à ce qu'ils touchent également les marchés de services très faibles.

³ DCED, *Services d'appui aux entreprises : principes directeurs relatifs aux interventions financées par des bailleurs*, 2001.

⁴ McVay M. et Miehlbradt A. (2001), *Background Reader : Business Development Services. Developing commercial markets for BDS : Can this give the scale and impact we need ?*, ILO International Training Centre, Turin.

En parallèle, les organisations facilitatrices commencent à accorder **une attention particulière aux secteurs présentant un potentiel de croissance**, et plus spécifiquement à ceux dans lesquels les micro et petites entreprises peuvent accroître la compétitivité globale. Bien que ce principe ne retienne pas 100 % des suffrages — certains estimant que les programmes doivent cibler tous les marchés dans lesquels les pauvres prennent part, indépendamment de leur potentiel de croissance —, il est toujours central dans de nombreuses approches systémiques actuelles.

La combinaison de l'approche BDS et de l'approche systémique devient rapidement pratique commune en raison de sa praticité. Kula et al. (2006)⁵ affinent cette stratégie mixte en y intégrant l'élément de la compétitivité sectorielle. Plus important encore peut-être, ce document fournit un guide pas à pas de l'analyse de filière, de la sélection des secteurs concurrentiels intégrant un nombre substantiel de micro-entreprises, du choix des filières ayant le plus de potentiel de bénéfice à l'intérieur du secteur, et de la conception de programmes optimisant l'intégration équitable des micro-entreprises dans des filières concurrentielles.

QUATRIÈME PÉRIODE :
LE DÉVELOPPEMENT
DE SYSTÈMES INCLUSIFS
— 2004 à aujourd'hui —

Avec le développement des approches systémiques, des retours d'expérience et des évaluations relatives à ces approches, apparaît la notion de « systèmes inclusifs ». Un débat toujours d'actualité oppose ceux qui pensent qu'il faut chercher à toucher les pauvres via le développement des entreprises — en général — à ceux qui préconisent de cibler spécifiquement les micro et petites entreprises.

⁵ Kula O., Downing J. et Field M. (2006), *Value chain programmes to integrate competitiveness, economic growth and poverty reduction*, Small Enterprise Development 17(2).

De fait, **beaucoup de bailleurs et d'opérateurs commencent à adopter une perspective plus large qui place au centre non plus les entreprises, mais les pauvres**. Le DCED supprime ainsi l'adjectif « petites » de son nom pour se rebaptiser « Comité des bailleurs de fonds pour le développement de l'entreprise », reconnaissant la diversité des approches de réduction de la pauvreté via le développement des entreprises adoptées par ses membres.

Cette nouvelle perspective a un certain nombre d'implications en théorie comme en pratique. **De nombreuses agences de coopération ne s'intéressent plus seulement aux pauvres en tant que producteurs, mais aussi en tant que travailleurs et consommateurs** ; d'autres accordent une importance accrue à l'environnement des affaires en tant que moteur de croissance ; d'autres encore combinent davantage les interventions au niveau méso et au niveau politique.

Le projet **Katalyst** au Bangladesh incarne l'évolution d'une approche purement « BDS » à une approche mixte, puis à une perspective plus large reconnaissant les rôles multiples des pauvres. Lancé en 2002 en tant que projet BDS, il évolue en intégrant des marchés de service transsectoriels, puis promeut de meilleures conditions de travail dans les micro-entreprises et de meilleurs soins de santé sur la base de systèmes de marché, et plus tard combine plus étroitement son travail sectoriel à ses actions en faveur de l'environnement des affaires.

D'autres développements interviennent dans la compréhension des systèmes dans lesquels s'inscrivent les pauvres.

Les cadres d'analyse actuels prennent en compte les multiples fonctions et acteurs relevant des différents aspects de la vie des pauvres. Ils prennent en considération non seulement les facteurs économiques mais aussi culturels qui influencent le fonctionnement des filières et autres systèmes.

Une bonne illustration pratique de cette nouvelle compréhension est le projet « Behind the Veil » mis en œuvre par ECDI et MEDA s'adressant aux femmes très marginalisées des régions rurales du Pakistan. Il montre que, contrairement aux interventions macro, **les interventions cherchant à résoudre à la fois les contrain-**

tes micro des producteurs et les contraintes méso de leur filière peuvent produire d'excellents résultats pour les très pauvres.

Les approches systémiques s'étendant à d'autres domaines du développement, on assiste également à une interaction renforcée entre les différents champs. Celle-ci s'illustre d'abord par l'intégration de la question du financement dans les programmes d'appui aux filières. Le concept de **financement de filière** est de plus en plus traité dans la littérature, notamment dans le domaine des filières agricoles et des systèmes agroalimentaires.

D'autres champs du développement sont concernés, comme l'éducation, la santé, l'assainissement et la sécurité alimentaire. Un certain nombre de programmes s'appuient sur le développement de réseaux commerciaux et **de l'offre privée pour la fourniture de services ou de biens relevant de la santé publique (latrines, moustiquaires imprégnées, etc.) ou de l'aide alimentaire** par exemple.

Finalement, la théorie et la pratique convergent vers l'idée que les agences de développement doivent intervenir au niveau des systèmes dans lesquels s'inscrivent les pauvres de façon à obtenir l'impact le plus fort et le plus pérenne. L'expérience a montré que la perspective systémique est essentielle pour atteindre cet objectif ; les programmes sont parvenus à l'effet de levier le plus important en cherchant à développer les fonctions, rôles et services d'appui d'un système et en favorisant le développement de nouvelles manières de travailler par la promotion de nouveaux modèles économiques et de nouvelles normes culturelles.

Placer les pauvres au centre des approches systémiques a favorisé la clarification de l'analyse et de la réflexion, à la fois au niveau de la conception et de l'évaluation des programmes. **Les opérateurs sont aujourd'hui encouragés à mettre clairement en évidence la façon dont leurs actions conduisent à des bénéfices concrets pour les pauvres**.

Les modèles appelés « chaînes de résultats » (*results chains*) — qui consistent à formuler des « résultats attendus » pour tout élément de programmation — sont de plus en plus reconnus comme des outils utiles à la fois pour la conception des programmes, et pour leur suivi

et évaluation. L'analyse du programme Katalyst au Bangladesh a montré que les projets de développement du secteur privé peuvent fournir des preuves concrètes de leur contribution à la réduction de la pauvreté. Actuellement, **le DCED pilote la mise en place d'une norme de mesure des résultats visant à améliorer l'évaluation interne régulière des impacts des programmes.**

Si la mesure des impacts est importante pour les opérateurs et bailleurs de fonds, tous s'accordent à dire que le *knowledge management* [ou « gestion des connaissances » en français, bien que l'expression soit un peu plus réductrice] est peut-être encore plus essentiel dans la mise en œuvre des programmes. Dans un article paru en 2008, Bear et Field⁶ décrivent deux cadres pour la gestion du processus de changement dans les programmes de développement des marchés : (i) un processus d'amélioration de la compétitivité sectorielle « pro-pauvre » et (ii) un processus de gestion des connaissances, aidant les programmes à opérationnaliser le suivi du premier et à utiliser les résultats pour la programmation future.

Les approches systémiques permettent aujourd'hui d'atteindre des niveaux d'échelle, de pérennité et d'impact jamais atteints auparavant.

LES DIX PROCHAINES ANNÉES

En dépit des immenses progrès accomplis depuis vingt ans dans la réduction de la pauvreté via le développement des entreprises, des défis considérables restent à relever. Certains sont spécifiques aux approches systémiques, tandis que d'autres sont des questions plus générales de développement qui ont un impact sur le champ du développement des entreprises.

⁶ Bear M. et Field M. (2008), *Managing the process of change : Useful frameworks for implementers of making markets work for the poor programmes*, Enterprise Development and Microfinance 19(2).

1. **Les capacités et outils.** Le premier défi consiste à faire des bonnes pratiques la pratique commune. De nombreuses agences continuent à user de subventions aboutissant à des résultats non viables. Chez celles qui adhèrent, ou voudraient adhérer, aux bonnes pratiques, on constate un manque de cadres et de personnel qualifiés pour concevoir, mettre en œuvre et suivre les programmes de développement d'entreprise suivant des approches systémiques. De même, très peu d'organisations ont adopté des principes et outils servant de guides à ces programmes.
2. **L'impact, l'échelle, la pérennité.** Trop de programmes ne parviennent pas à des niveaux suffisants d'échelle, d'impact et de pérennité. Beaucoup cessent après la phase pilote ou de démonstration. Plusieurs raisons à cela : (i) l'impression que l'effet de démonstration sera suffisant pour déclencher la réplication ; (ii) la durée des programmes imposée par les bailleurs (3 à 5 ans) souvent trop courte ; (iii) le manque d'outils concrets pour guider les actions de pérennisation.
3. **L'évaluation des résultats et la gestion des connaissances.** Les avancées dans ces deux domaines doivent aussi être plus largement répandues car ils conditionnent à la fois la capacité des programmes à répondre à l'évolution des marchés et à tirer profit des enseignements.
4. **Le ciblage des pauvres.** Bien qu'il y ait eu des avancées dans le ciblage des pauvres, les programmes ciblant particulièrement les groupes désavantagés tendent à être de plus petite échelle que les autres. Cela reflète le manque de ressources théoriques et pratiques sur la façon de toucher ces groupes via des approches systémiques (par exemple comment intégrer l'analyse de genre à ces approches).
5. **L'intégration des niveaux méso et macro.** Idéalement, les programmes doivent être en mesure de combiner des interventions méso et macro, dans les proportions les plus pertinentes pour le projet, et non en fonction des compétences ou de l'expérience particulière des concepteurs.
6. **La préoccupation environnementale.** Les premiers efforts pour prendre en compte les impératifs de préservation de l'environnement doivent être développés de façon à garantir que les approches systémiques contribuent au développement durable.
7. **L'économie rurale.** Face à la pauvreté rurale persistante, à la pénurie alimentaire croissante et à la dégradation des ressources, les opérateurs du développement des entreprises doivent tirer parti de leurs réussites dans le domaine du développement agricole pour contribuer à apporter des réponses efficaces.
8. **Les jeunes.** Face à la montée du chômage et de la précarité de l'emploi des jeunes dans les PED, le champ du développement des entreprises doit montrer quel rôle il est en mesure de jouer et comment il s'articule avec les autres éléments de réponse (éducation, formation, accès au financement).
9. **Les migrations.** Quelles réponses le champ du développement des entreprises peut-il apporter aux importants mouvements de population, qu'il s'agisse de migration volontaire ou forcée ?
10. **Les limites et les liens.** Si les approches systémiques sont puissantes, elles ne sont pas la panacée. Il est donc essentiel d'apprendre à reconnaître dans quelles situations elles ne sont pas appropriées. Par ailleurs, il faut approfondir la réflexion et les expériences sur les liens du développement des entreprises avec d'autres champs du développement. ■

■ Pohl F., Schüttler K.,
**Creating value through
migration. Guidelines for
technical cooperation
for promoting value
chains in the context of
migration**, GTZ, 2010, 64 p.

**POUR ACCÉDER AU DOCUMENT
ORIGINAL :**

[http://www2.gtz.de/dokumente/bib/
gtz2009-0538en-value-migration.pdf](http://www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz2009-0538en-value-migration.pdf)

« **L'Actualité des services
aux entreprises** » n° 19
mars 2010

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

Comment prendre en compte les risques et opportunités liés à la migration dans la promotion des filières

Les flux migratoires créent des réseaux suprarégionaux par lesquels circulent capitaux, biens, connaissances, idées et valeurs, et contribuent à intégrer les pays d'origine des migrants dans un monde globalisé. Selon les estimations de la Banque mondiale, les transferts d'argent des migrants originaires de pays en développement vers leur famille a atteint 328 milliards de dollars en 2008 (sans compter les flux informels). La question clé pour la coopération au développement est comment utiliser les bénéfices potentiels de la migration en faveur du développement économique durable et, dans le même temps, comment minimiser ses effets négatifs. L'approche de promotion des filières peut être adaptée aux contextes de migration pour répondre à ces objectifs. Les critères de sélection ainsi que les instruments d'analyse et de promotion sont conçus en fonction des circonstances spécifiques de migration.

Jusqu'à ce jour, il n'existait pas de guide sur la façon dont les effets de la migration peuvent être systématiquement pris en compte en tant que facteurs dans la conception et la mise en œuvre des projets. Le manuel de la GTZ présente les principaux impacts de la migration sur le développement économique, la façon dont ils peuvent être considérés dans le contexte de la promotion de filières et les grandes étapes à suivre pour leur inclusion systématique.

FILIÈRE ET PROMOTION DE FILIÈRE

Le terme filière désigne les réseaux d'entreprises qui coordonnent leurs liens d'affaires relatifs à un produit ou un service donné. Chaque activité économique réalisée le long de la filière, parfois appelée chaîne de valeur en référence à l'anglais *value chain*, ajoute de la valeur au produit ou service.

Les acteurs de la filière peuvent être très proches géographiquement (filière lo-

cale). Sous l'influence de l'interdépendance économique moderne, les filières sont toutefois de plus en plus mondialisées, et font intervenir des acteurs situés dans des pays voire sur des continents différents. Beaucoup d'efforts sont notamment faits par des acteurs de filières locales pour s'intégrer dans les filières mondiales de façon à gagner des marchés d'exportation.

Les programmes de développement qui cherchent à promouvoir les filières contribuent à augmenter la valeur additionnelle créée à chaque stade de la chaîne. Par exemple, ils développent des garanties et des systèmes de contrôle de la qualité qui améliorent la compétitivité de la filière tout entière.

LES IMPACTS DE LA MIGRATION SUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

La migration peut avoir des causes très diverses (économiques, politiques, familiales, etc.). Un même pays peut

connaître différents types de migration. De la même façon, les migrants d'un même pays d'origine ne constituent pas un groupe homogène.

Il est important de garder à l'esprit que les bénéfices potentiels de la migration pour le développement économique durable, et donc les approches possibles dans le contexte de la promotion de filières, dépendent — outre les causes et le type de migration — d'un certain nombre de conditions, parmi lesquelles :

- la phase de la migration dans le pays d'origine (début, consolidation des réseaux entre pays d'origine et pays d'accueil, retour après la fin d'un conflit) ;
- la relation entre la diaspora et le gouvernement du pays d'origine (opposition politique éventuelle) ;
- les conditions dans le pays d'accueil (statut des immigrants, intégration dans le marché du travail) ;
- les conditions dans le pays d'origine (situation du marché du travail, climat des affaires).

Dans le cadre d'une approche de développement, les causes et les caractéristiques de la migration doivent être analysées. Cette analyse peut être utilisée pour élaborer des scénarios pour le développement futur des opportunités et des risques de la migration.

Quels sont les impacts de la migration sur l'économie du pays d'origine des migrants ?

Les flux associés à la migration sont de plusieurs types : main-d'œuvre, capitaux, biens et services, idées et savoir-faire.

● Flux de main-d'œuvre

Il est connu que les migrants internationaux ne viennent pas principalement des familles les plus pauvres, mais sont souvent issus des classes moyennes ou même aisées. **Si les migrants sont (très) qualifiés, cela peut rendre les conditions de développement économique dans le pays d'origine plus difficiles** (« brain drain ») : les salaires des travailleurs expérimentés tendent à augmenter et la compétitivité diminue. Si les filières appuyées comprennent des processus technologiques ou organisationnels sophis-

tiqués, on peut se trouver face à un déficit de main-d'œuvre adaptée.

Par ailleurs, **dans les régions touchées par la migration, l'incitation à travailler peut être amoindrie**, du fait que les transferts d'argent reçus de l'étranger sécurisent l'économie familiale. En outre, la migration étant une option, les opportunités locales de travail rémunérateur ont tendance à être comparées avec celles disponibles à l'étranger.

Si les migrants retournent dans leur pays d'origine après un séjour à l'étranger (en supposant qu'ils ne rentrent pas simplement pour leur retraite), **ils sont de nouveau disponibles sur le marché du travail, après avoir acquis des compétences ou savoir-faire** (« brain gain »). Ils ont acquis une langue et des compétences interculturelles qui les rendent particulièrement qualifiés pour les secteurs tournés vers l'exportation, ce qui peut être très utile dans le cadre de la promotion des filières. Si l'offre de travail dans le pays d'origine est insuffisante, le retour simultané d'un grand nombre de migrants peut en revanche exacerber des conflits sociaux potentiels.

● Flux de capitaux

Le montant des fonds transférés vers les pays d'origine des migrants est en constante augmentation et, dans certains pays, représente une part substantielle du produit intérieur brut national (20 % en Albanie par exemple). Ces flux peuvent avoir les impacts suivants :

- **Augmentation de la demande** : le pouvoir d'achat des familles de migrants est augmenté, donc la demande est plus forte, ce qui renforce l'activité économique de la région, à condition que les revenus ne soient pas dépensés prioritairement pour des biens ou services importés. L'enjeu dans le cadre de la promotion des filières est que celles-ci soient en mesure de résister à la concurrence internationale.
- **Renforcement de l'épargne** : si une partie de l'argent reçu de l'étranger est déposée sur des comptes d'épargne, elle est injectée dans le marché local du crédit et contribue à le renforcer, à condition que le pays compte des institutions financières fiables.

➤ **Amélioration des services financiers** : l'existence de flux d'argent importants en provenance des migrants incite souvent les banques et autres institutions financières à adapter ou étendre leurs services, en gamme ou en portée.

➤ **Augmentation des investissements et des créations d'entreprise** : les investissements les plus fréquents de la part des familles de migrants concernent l'éducation, la santé, l'équipement technique, les moyens de transport et l'immobilier.

Dans le cadre de la coopération au développement, il faut bien avoir à l'esprit que, particulièrement au début, dans la plupart des cas, les familles de migrants n'investissent pas directement les transferts dans des activités économiques. Les dettes sont remboursées en premier, notamment celles qui ont permis de financer la migration, après quoi les revenus sont investis dans la construction d'une maison. Ensuite seulement, l'investissement dans des activités économiques peut être considéré.

Lorsque les migrants investissent dans des activités économiques, ils le font souvent en collaboration avec des membres de leur famille restés dans le pays d'origine. Cependant, ils ne peuvent pas toujours être certains que l'argent est bien investi comme convenu. Cela peut constituer un obstacle, particulièrement pour les migrants qui n'ont pas de statut légal dans le pays d'accueil et ne peuvent donc pas retourner dans leur pays pour vérifier l'utilisation des fonds.

Les migrants qui se sont établis de manière permanente dans le pays d'accueil et qui y ont ouvert une entreprise forment un groupe intéressant. S'ils ne sont pas particulièrement nombreux, ils peuvent jouer un rôle clé dans le développement de filières tournées vers l'exportation dans leur pays d'origine.

Ceux qui retournent dans leur pays d'origine et créent leur petite activité indépendante ou leur entreprise le font souvent dans des secteurs dans lesquels ils peuvent mettre en œuvre des idées ou des technologies qui leur sont devenues plus familières : nouvelles méthodes agricoles, services, café internet, tourisme, industrie hôtelière...

● **Flux de biens et services**

Les migrations favorisent souvent les activités commerciales. Les nouvelles habitudes de consommation de la part des destinataires de transferts contribuent à la naissance de nouvelles activités dans le pays d'origine ; dans le pays d'accueil, si la diaspora est importante, les produits « ethniques » ou « nostalgiques » (produits alimentaires, vêtements, bijoux) demandés par les migrants peuvent contribuer à la création de filières d'importation. En outre, les migrants eux-mêmes jouent souvent un rôle d'**agents commerciaux**, du fait de leurs contacts dans les deux pays et de leur familiarité avec les deux cultures.

● **Flux d'informations, d'idées et de savoir-faire**

Grâce aux technologies modernes, les migrants peuvent maintenir un bon niveau de communication avec leurs parents et amis. Par ces canaux peuvent transiter des **informations sur le marché dans le pays d'accueil, les normes de qualité**, etc. L'accès des familles à une infrastructure moderne (ordinateurs, téléphones portables, etc.) facilite aussi les transactions commerciales.

Quels nouveaux partenaires utiles au développement des filières la migration apporte-t-elle ?

Un certain nombre d'institutions ou de groupes de personnes ayant un lien direct ou indirect avec les migrants peuvent être impliqués dans la promotion des filières, parmi lesquels :

- dans le **pays d'accueil** :
 - organisations de migrants
 - associations professionnelles issues de la diaspora, chambres de commerce fondées par les migrants
 - institutions œuvrant en faveur de l'intégration
 - institutions œuvrant en faveur du retour des experts
 - banques implantées dans le pays d'origine et le pays d'accueil
 - ONG travaillant dans le domaine de la migration
 - attachés économiques dans les ambassades

- offices nationaux pour la protection de la propriété intellectuelle
- offices nationaux de certification
- agences commerciales et d'investissement gérées par des migrants
- médias ciblant les migrants
- dans le **pays d'origine** :
 - organisations caritatives
 - bureaux locaux des associations professionnelles
 - chambres de commerce bilatérales
 - organisations d'aide au retour des migrants
 - ministères en charge de la migration
 - institutions gouvernementales encourageant l'investissement des migrants

SÉLECTION DES PRODUITS ET MARCHÉS

Les étapes de sélection ne sont pas différentes de celles habituellement suivies dans une approche classique de promotion de filière.

Cependant des critères supplémentaires sont pris en compte.

Présélection : vers quelles filières s'orienter ?

À ce stade, clarifier les orientations stratégiques est essentiel. L'activité de promotion doit-elle essentiellement se concentrer :

- sur les marchés dont les consommateurs sont en majorité des migrants et des résidents du pays d'accueil (promotion de l'export) ?
- sur les marchés dont les consommateurs sont en majorité des bénéficiaires des transferts de migrants (production locale pour distribution locale) ?
- sur des filières ciblées pour d'autres raisons, mais dans lesquelles les migrants ont un rôle particulier à jouer ?

Les réponses ne sont pas exclusives, mais il s'agit de déterminer une priorité.

Cette étape doit permettre de présélectionner un certain nombre de produits.

Les plus fréquents sont récapitulés dans le tableau de la page suivante.

Définition de critères : quels doivent être les critères d'évaluation et de sélection des filières ?

Les critères classiques peuvent être adaptés pour prendre en compte le contexte de migration, et de nouveaux critères peuvent être définis.

En ce qui concerne les critères économiques, ils concerneront par exemple :

- les perspectives d'emploi (les nouveaux emplois créés sont-ils attractifs par rapport à l'émigration ? l'influence de la migration sur le marché du travail est-elle prise en compte ?...);
- les perspectives de développement de l'économie nationale (la filière sélectionnée répond-elle à la demande des migrants dans le pays d'accueil ? ou à la demande du pays d'origine renforcée par les transferts ?);
- la compétitivité nationale et internationale (existe-t-il des options d'exportation dans les marchés créés par les migrants ? la filière est-elle attractive pour les investissements de migrants ?);
- l'innovation (la filière présente-t-elle un potentiel d'innovation technologique ?...);
- la pérennité (la filière contribue-t-elle à lier les migrants à leur pays d'origine ? la spécificité régionale constitue-t-elle un avantage concurrentiel ?...).

Les **objectifs stratégiques et politiques** des agences de coopération et des organisations partenaires doivent également être pris en compte.

Dans une région fortement touchée par l'émigration, il est particulièrement important par exemple que les ménages qui n'ont pas de parent à l'étranger soient inclus dans le projet, de façon à ne pas exacerber les disparités sociales.

La sélection des critères doit être transparente et consensuelle.

Produits fréquemment ciblés par les projets de promotion de filières prenant en compte la migration

Produits et marchés dans le pays d'accueil			
	Produits « nostalgiques » destinés aux migrants	Produits innovants et exotiques pour les marchés de niche	Produits standard pour le marché de masse
Aliments traditionnels	✓	✓	✓
Artisanat et objets traditionnels	✓	✓	
Produits culturels et de loisir	✓	✓	
Produits industriels		✓	✓

Produits et marchés dans le pays d'origine			
	Produits pour les marchés locaux	Produits et services pour les marchés d'importation	Produits et services pour les marchés touristiques
Alimentation	✓	✓	
Services financiers et logistiques	✓	✓	
Produits industriels (véhicules, électronique, médias)		✓	
Artisanat			✓
Produits et services pour les mariages et autres célébrations			✓
Services de santé			✓

ANALYSE ET PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Comment prendre en compte les effets de la migration dans l'analyse de filière ?

Si des migrants vivant dans le pays d'accueil ou de retour dans leur pays ont été identifiés en tant qu'acteurs lors de la sélection des filières, ils doivent être inclus dans l'analyse au moment de l'exercice de cartographie de la filière. S'ils n'ont pas encore été identifiés, une étude préliminaire est recommandée. La cartographie est généralement suivie d'une

analyse approfondie des acteurs et de leur rôle dans la filière, qui sera l'occasion d'évaluer le rôle des migrants. Voir la figure de la page suivante.

L'analyse du potentiel du produit ou service, autrement dit l'étude de marché, doit permettre d'évaluer la demande et les tendances futures du marché. À ce stade, l'analyse inclut le potentiel du marché en lien avec les aspects de migration et peut exploiter le savoir-faire des migrants et de leur famille :

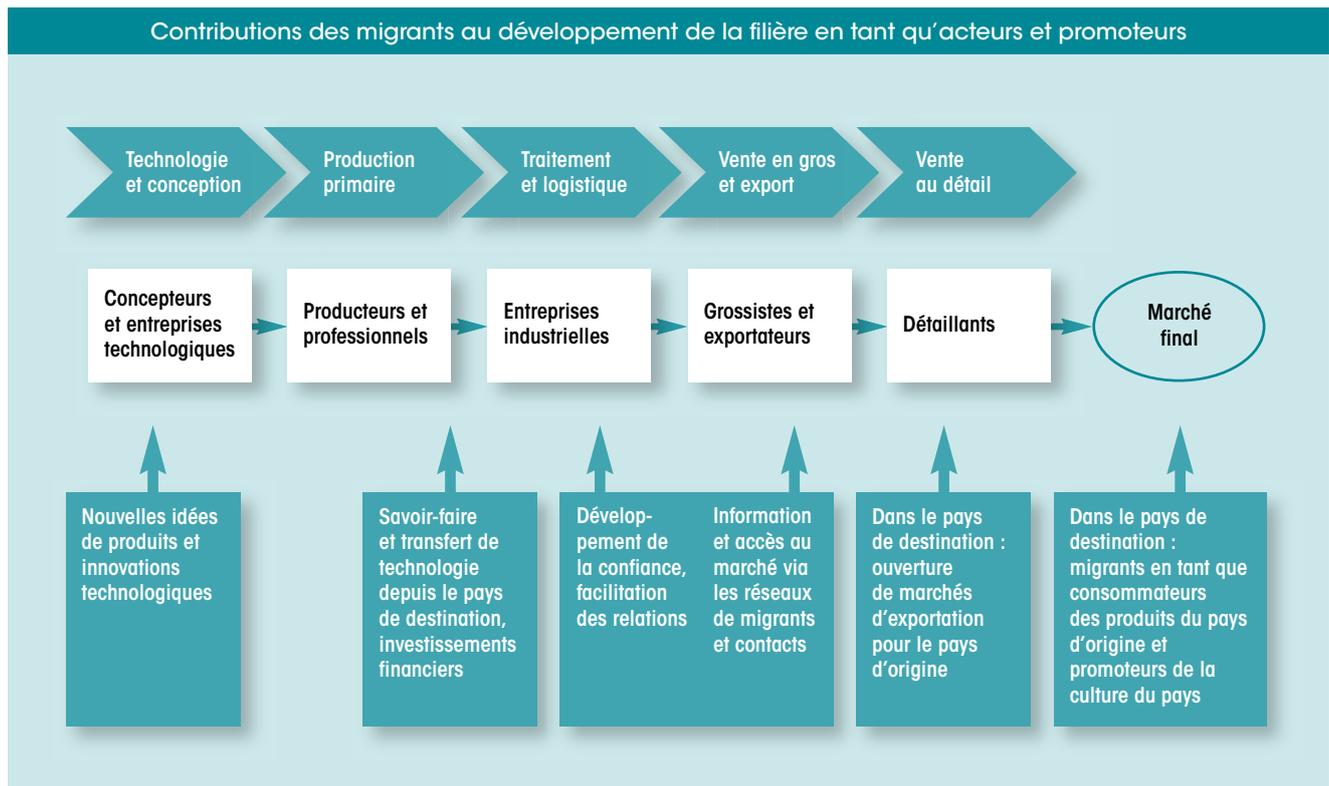
- marché dans le pays d'accueil : les immigrants sont familiers du marché, des normes de qualité et des préférences des consommateurs ;
- marché dans le pays d'origine : les migrants et leur famille connaissent

les nouveaux besoins et les caractéristiques souhaitées des produits dont la demande est fortement liée aux transferts d'argent des migrants.

Au moment de l'analyse de la compétitivité de la filière et de ses différentes composantes, utile à l'évaluation de ses forces et faiblesses, les mêmes aspects seront pris en compte.

Que faut-il prendre en considération dans la planification stratégique et opérationnelle ?

La planification des objectifs de promotion de la filière se fonde sur l'évaluation du potentiel du marché et des avantages



concurrentiels de la filière ainsi que sur l'évaluation des ressources disponibles ou anticipées. La planification stratégique consiste à fixer des objectifs à moyen terme (5 ans) et long terme (10 ans) et des moyens pour les atteindre. Le potentiel d'investissement, financier et humain lié à la migration doit être pris en compte dans l'évaluation des ressources. La coopération avec les partenaires stratégiques, s'ils n'ont pas déjà été impliqués au stade de la planification, doit être définie dans le cadre de négociations (voir les structures directement ou indirectement liées aux migrants mentionnées plus haut).

CONCEPTION
ET MISE EN ŒUVRE

Comment favoriser la confiance au sein de la filière ?

La coopération au sein d'une filière ne fonctionne que si elle est fondée sur la confiance, et le fondement de la confiance est la transparence. Les promoteurs du

programme doivent avoir une compréhension approfondie de certains aspects importants, notamment :

- les acteurs, leurs rôles et les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres ; si les migrants ont quitté leur pays pour des raisons politiques, il faut garder à l'esprit qu'ils peuvent se retrouver face à des entrepreneurs locaux du camp adverse ;
- la répartition de la création de valeur entre les acteurs de la filière ; les migrants ne doivent pas bénéficier d'un traitement préférentiel par rapport au reste de la population locale car ils appartiennent souvent déjà à un groupe privilégié.

Quel potentiel lié à la migration peut être pris en compte dans les différents domaines d'action du projet ?

Le guide propose un récapitulatif des rôles que peuvent jouer les migrants, ou du potentiel que représente le contexte particulier de migration, par rapport aux différents axes d'action du projet : renforcement des liens d'affaires, facilitation de partenariats publics-privés, ren-

forcement des services au sein des filières, financement des filières, etc. (voir tableau 8 p. 42 du document original).

CONDITIONS AUX NIVEAUX
MACRO ET MÉSO

Quelles conditions sont susceptibles de mettre le potentiel issu de la migration au service du développement économique ?

Les impacts que la migration peut avoir sur le développement des pays d'origine sont largement déterminés par les politiques menées à la fois dans le pays d'origine et dans le pays d'accueil. Le guide met davantage l'accent sur les politiques en place dans le pays d'origine, puisque c'est là que sont menés les projets concernés par le document. Toutefois, le potentiel et les possibilités offertes par les approches régionales incluant pays d'origine et pays d'accueil ne doivent pas être ignorés, car de nombreux pays d'accueil ne sont pas des pays industrialisés.

● Amélioration du climat des affaires

L'utilisation des transferts d'argent dans des activités économiques est souhaitable. Un certain nombre de mesures politiques peuvent la favoriser :

- amélioration des infrastructures afin de diminuer le coût de l'accès au marché pour les entrepreneurs ;
- création ou renforcement des services d'information sur les nouveaux marchés, les normes de qualité, les avancées technologiques ;
- création ou renforcement des services d'accréditation et de certification ;
- améliorations des conditions plus générales, comme la fiabilité des services juridiques, l'enregistrement des entreprises, etc.

● Développement du secteur financier

Pour augmenter le montant des transferts transitant par des canaux formels, les gouvernements doivent adapter leurs réglementations concernant la lutte anti-blanchiment et anti-terroriste pour permettre le transfert aisé de petits montants.

L'accès aux services bancaires doit en outre être amélioré pour les familles des pays d'origine.

Les banques doivent être sensibilisées au groupe cible que constituent les migrants et les destinataires de transferts d'argent (offre de produits financiers

adaptés, prise en compte des transferts comme garantie de crédit...).

● Effet de levier pour le développement économique

Les programmes de développement économique peuvent recevoir des subventions publiques. Par exemple, dans le cadre de mesures de promotion de filières, chaque euro investi par les acteurs privés peut être doublé par un financement public. Les instruments de partenariats public-privé peuvent trouver tout leur sens dans ce contexte.

Quels aspects liés au genre doivent être pris en compte ?

Si le nombre de femmes est équivalent à celui des hommes chez les migrants, l'emploi dans le pays d'accueil est souvent très spécifique au genre. Il existe également des différences dans les schémas de transfert. Les études montrent que les femmes transfèrent des montants plus importants à leur famille, qui sont habituellement destinés à sécuriser les revenus familiaux plutôt qu'à investir dans des activités économiques.

Les femmes doivent être explicitement incluses dans les programmes de promotion des filières dans le pays d'origine ; le rôle particulier qu'elles assument lorsque l'homme, ou les hommes, de la famille ont émigré doit aussi être pris en compte. ■

- > Le manuel comprend des références aux modules du guide de promotion des filières de la GTZ (*ValueLinks Manual. The Methodology of Value Chain Promotion*. GTZ: 2007), disponible à l'adresse : http://www.value-links.de/manual/pdf/valuelinks_complete.pdf

■ Dr. Clifford Zinnes,
**Business environment
reforms and the
informal economy**,
Donor Committee for
Enterprise Development
(DCED), discussion
paper, décembre 2009.

**POUR ACCÉDER AU DOCUMENT
ORIGINAL :**

[http://www.businessenvironment.org/
dyn/be/docs/182/BERIE](http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/182/BERIE)

« **L'Actualité des services
aux entreprises** » n° 19
mars 2010

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

Réforme de l'environnement des affaires et secteur informel

Comment les réformes de l'environnement des affaires peuvent-elles contribuer à réduire la proportion d'entreprises informelles ? En préparation de la conférence à venir sur le sujet en avril 2010, le Comité des Donateurs pour le Développement de l'Entreprise (CDDE) publie un document proposant principes directeurs et conseils aux bailleurs de fonds et agences de développement sur la façon dont les programmes de réformes de l'environnement des affaires peuvent répondre aux besoins des plus démunis en encourageant les entreprises informelles à se formaliser.

De grandes avancées ont été faites depuis une dizaine d'années pour rendre l'environnement des entreprises plus lisible, plus simple et plus prévisible ainsi que pour renforcer les institutions en charge de protéger la propriété intellectuelle. Toutefois, les réformes de l'environnement des affaires se heurtent à des défis auxquels elles n'ont pas encore su trouver de solution. Le principal est le manque d'intérêt de la majorité des responsables de micro et petites entreprises (MPE) à formaliser ses activités, ce qui, en résumé, exige d'être déclaré et de payer des taxes.

En restant dans l'informalité, ces entreprises ne peuvent pas non plus bénéficier des avantages légaux, financiers et commerciaux qu'en principe les systèmes nationaux judiciaire, économique et financier peuvent leur accorder. Ceci empêche une large partie de la population de réaliser pleinement son potentiel économique et notamment d'accéder à des marchés plus vastes. L'estimation de l'importance du secteur informel varie bien sûr d'un pays à l'autre, mais peut atteindre 70 % du PIB officiel d'une économie. Ce poids serait par ailleurs en progression dans la plupart des régions et cette situation perpétue et accentue la précarité des personnes à la base de la pyramide sociale et les inégalités.

Les implications d'un secteur informel répandu sont sérieuses dans les pays en

développement : la perte de revenus fiscaux limite la capacité de l'État à proposer des services et accentue sa dépendance envers l'aide. Le gouvernement ne peut traduire ses revenus macro-économiques en une politique sectorielle adaptée. Les entreprises qui restent dans l'informel stagnent au « seuil » de la formalité. L'absence de règles imposées et prévisibles renforce les risques et la corruption. Enfin, l'absence de « contrat fiscal et social » entre l'État, les entreprises et les citoyens pèse sur la démocratie et l'émergence d'un État efficace.

Ce document propose des conseils et recommandations, avec notamment le souci que des politiques incitant les entreprises à la formalisation ne soient pas source d'aggravation de la pauvreté. L'objectif qu'il pose est que les réformes de l'environnement des affaires engendrent à la fois croissance économique et réduction de la pauvreté. L'hypothèse est que la formalisation des entreprises peut répondre à ces deux défis.

DÉFINITIONS ET PROBLÉMATIQUE

Les entreprises concernées sont à la fois les activités de subsistance, celles qui ont un potentiel de croissance et les en-

treprises moyennes à grandes qui opèrent partiellement dans l'informel.

L'informalité n'est pas un concept clairement défini : il existe tout un éventail de degrés de formalité, des entreprises complètement informelles à celles qui ne déclarent qu'une partie de leur activité. À une extrémité, on trouve les activités de subsistance, menées par des personnes au bas de la pyramide sociale, souvent menées en activité individuelle. L'infor-

malité n'est pour elles pas un choix, mais est la conséquence d'un manque de compétences, d'éducation, de capital de ces personnes, qui ont peu de chances de pouvoir faire évoluer leur activité. À l'autre extrême, des entreprises établies, de plus grande taille, qui ne déclarent pas l'ensemble de leurs ventes ou de leurs employés, pour qui une partie de la fiscalité ou des opérations commerciales disparaît du fait d'un manque d'o-

bligations réglementaires. Entre ces deux types d'entreprises se trouve le groupe hétérogène des entreprises « non officielles », qui présentent des caractéristiques très variables : degré de déclaration des entreprises, de leurs ventes et de leurs employés, types d'activités, de technologies, profil du propriétaire, taille des marchés, besoins financiers. La plupart des entreprises informelles les plus dynamiques est dans ce groupe.

Typologie simplifiée du degré d'informalité d'une entreprise

Caractéristiques	Peu dynamique		Fortement dynamique	
	Complètement informel		Partiellement formel	
	Économie informelle			Économie formelle
	Activité de subsistance	Entreprise non officielle		
Majoritairement non déclarée		Majoritairement déclarée	Entreprise formelle	
Degré de formalisation	100 %	Ventes et employés essentiellement non déclarés	Ventes et employés partiellement non déclarés	
Type d'activité	Vendeur de rue, micro-entreprise, agriculture de subsistance	Petit fabricant, prestataire de services, distributeur	Fabricant de petite ou moyenne taille, prestataire de services, fabricant de logiciel	
Technologie	Intensive en travail	Essentiellement intensive en travail	Intensive en connaissance et en capital	
Profil du propriétaire	Pauvre, faible niveau d'éducation et de compétences	Pauvre ou non, ayant reçu une éducation, haut niveau de compétences	Non pauvre, hautement éduqué, niveau de compétences sophistiqué	
Marchés	Faibles barrières à l'entrée, concurrence importante, forte homogénéité des produits	Faibles barrières à l'entrée, concurrence importante, une certaine différenciation des produits	Barrières significatives à l'entrée, des niches de marché établies	
Besoins financiers	Fonds de roulement	Fonds de roulement, investissement, crédit fournisseur	Investissement, fonds de roulement, lettres de crédit, crédit fournisseur	
Autres besoins	Assurance individuelle, protection sociale	Assurance personnelle et peut-être assurance de l'entreprise	Assurance personnelle et de l'entreprise, services d'appui aux entreprises	

Source : adapté de Djankov et al (2002, p.4)

Pourquoi certains responsables d'entreprise décident de rester dans l'informel ou au contraire de formaliser leurs activités ?

Une étude de la littérature sur le sujet est menée à travers deux prismes complémentaires : celui du rapport coût-bénéfice pour les entrepreneurs, qui induit des choix rationnels lorsque la question de la formalisation se pose (coûts de la formalisation en temps, en connaissances pour accéder à des marchés et en argent) et celui du renforcement économique des acteurs, qui observe la formalisation des entreprises sous l'angle de l'accès à certains droits fondamentaux, notamment la justice, la sécurité, la propriété, le droit du travail et celui des affaires.

La formalisation est d'une part liée à la décision individuelle des entrepreneurs, suivant une logique coûts-bénéfices. La littérature recense les motivations suivantes pour ne pas déclarer leurs entreprises : l'évasion fiscale, la réglementation du travail, la peur de la prédation, la fraude, la méfiance envers le gouvernement, des procédures coûteuses de démarrage, ou encore l'ignorance. Les motivations pour la formalisation sont au contraire l'accès aux services financiers et non financiers, à un bail foncier, aux équipements publics, à la protection sociale, à la police et à la justice, à des opportunités de marché, et enfin, le souhait d'éviter des amendes.

D'autre part, elle est en partie liée à la perception qu'ont les entrepreneurs de l'honnêteté et de la légitimité du gouvernement et aussi partiellement involontaire, relevant du fonctionnement du gouvernement et des « règles du jeu » institutionnel : le choix de la formalité est aussi lié au degré d'accès à certains droits que la nation permet, liés aux affaires (accès à la finance, à l'assurance, responsabilité limitée, possibilité de contractualiser, etc.) et au travail (justice, sécurité de la propriété intellectuelle) notamment.

Ces droits peuvent être classifiés sous quatre types d'accès : à un système judiciaire, à la propriété intellectuelle, à des conditions de travail sûres, à des opportunités économiques.

Le document recense sept catégories de coûts et neuf catégories d'avantages.

Aucun de ces facteurs de décision seul ne pousse un agent à rester dans l'informel ou à formaliser son activité, mais leur conjugaison les pousse à opter pour certains aspects de formalité : éducation/compétences, intensité en capital, besoins financiers, type de produit ou service, caractéristiques du marché.

Certaines considérations sont questionnées : la formalisation est-elle trop coûteuse pour certains ? Pourquoi les petites entreprises sont-elles plus enclines à opérer informellement ? Est-ce volontaire ? Quelle est la cause majeure de l'informalité ? Les statuts informel et formel s'excluent-ils ? Différentes pistes de réponses sont apportées, telles que le moindre intérêt à la formalisation que trouvent les dirigeants de petites entreprises dans des situations de subsistance, qui n'ont que peu accès au système bancaire ou d'assurance, qui bénéficient moins des services publics, qui sont moins formés et informés des démarches à suivre, qui appréhendent la formalisation et surtout, qui manquent de compétences économiques et légales ; ou encore le manque de souplesse de la formalisation par rapport aux situations très différentes dans lesquelles sont les personnes exerçant dans l'informel — ainsi, il est par exemple difficile de travailler légalement à temps partiel ou sur différentes activités à la fois. Le manque de compétences des dirigeants des entreprises est par ailleurs à rapprocher des lacunes institutionnelles qui rendent la formalisation inaccessible et ainsi, l'exercice dans l'informalité involontaire.

Comment les réformes de l'environnement des affaires influent-elles sur la taille du secteur informel ?

L'environnement des affaires a un impact sur le dimensionnement de l'économie informelle de par son effet sur des domaines spécifiques de l'informalité. Différents domaines de l'informalité sont étudiés : informalité ou formalité du travail, fiscale, de l'énergie, du produit, des marchés financiers et de capitaux, de l'adjudication.

Le rapport recommande de porter une plus grande attention aux réformes qui permettent un renforcement des acteurs

formels : droit de propriété et environnement du travail plus sûrs, meilleur accès aux finances, etc.

Aussi, les effets des réformes de l'environnement des affaires sur les entreprises informelles sont à mesurer à court et à long terme car des effets rapides peuvent ne pas être durables (selon l'évolution de l'environnement des affaires, une entreprise peut faire évoluer son statut).

Enfin, les auteurs examinent l'influence que peut avoir le secteur informel sur l'efficacité des réformes de l'environnement des affaires : le manque de représentation des MPE peut biaiser la prise de décision sur les politiques sectorielles. L'impact des réformes peut ainsi s'en trouver diminué et les institutions affaiblies, du fait d'un déficit démocratique et de la corruption.

Les réformes de l'environnement des affaires qui se concentrent sur l'informel ont-elles des impacts à la fois sur la croissance et sur la réduction de la pauvreté ?

Le rapport n'a pas identifié de relation de causalité entre le fait de travailler informellement et d'être pauvre, ni entre travailler formellement et échapper à la pauvreté. Même si le secteur informel des pays riches est plus réduit que celui des pays en développement, il n'y a pas de lien établi entre croissance économique et réduction des activités informelles : ce n'est pas le niveau d'activité ou le nombre d'entreprises qui détermine la proportion d'acteurs opérant dans l'informel, mais bien la qualité des institutions fiscales, de contrôle et sociales ainsi que les services publics offerts. On peut simplement dire que les entreprises qui restent petites ont plus tendance à rester informelles et que la croissance d'une entreprise la pousse à se formaliser car elle devient alors plus visible.

Le rapport relève que la plupart des réformes de l'environnement des affaires qui influent sur la décision de formalisation sont proches de celles visant au développement du secteur privé : ces dernières doivent prendre en compte le secteur informel, qui occupe une part conséquente du secteur privé.

RECOMMANDATIONS POUR DES POLITIQUES DE RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Dans quels domaines de l'environnement des affaires faut-il porter une attention particulière à la réduction du secteur informel ?

La réponse courte est : dans tous les domaines de l'environnement des affaires, bien que chaque pays doive définir ses propres priorités.

Plus précisément, d'une part, des bonnes pratiques pour réduire les barrières à la formalisation ont déjà été définies (USAID, 2005) :

- **pour simplifier les lois et rendre le climat des affaires plus accueillant pour les entreprises formelles** : introduire des évaluations de leur impact ;
- **pour simplifier les lourdeurs administratives des entreprises** : revoir et réduire les flux de papiers à remplir ;
- **pour créer une culture favorable à l'entreprise et améliorer la qualité, la quantité et l'accès aux services** : imaginer des points d'accueil des entreprises et des chartes de services ;
- **pour simplifier la fiscalité** : imaginer une taxe unique pour les MPE ;
- **pour assurer que les bénéficiaires de la formalisation touchent aussi les catégories qui individuellement ne se lanceraient pas dans la démarche** : simplifier la déclaration d'associations de producteurs ;
- **pour réduire les désavantages fiscaux de la déclaration et répondre aux exigences réglementaires** : réduire les frais de déclaration et les exigences statutaires ;
- **pour répondre aux considérations morales d'exercice légal et communiquer sur l'utilisation des revenus fiscaux** : partager les informations sur l'utilisation des revenus fiscaux et comment ils bénéficient en retour aux entreprises ;
- **pour rationaliser la déclaration d'entreprise et la délivrance d'agrément** :

les séparer, utiliser les technologies de l'information pour optimiser et partager les données, restreindre les agréments à ceux qui sont d'utilité publique (en lien avec la santé, l'éducation, la sécurité, l'environnement, la protection du consommateur, etc.) ;

- **pour lever les obstacles à la formalisation** : séparer la génération de revenus de la déclaration de l'entreprise.

D'autre part, le document passe en revue neuf domaines stratégiques dans lesquels la formalisation peut être encouragée pour des entreprises qui présentent divers degrés de formalisation : le capital, les finances, le judiciaire, le produit, l'énergie, le travail, la déclaration de création, la fiscalité et le processus de contrôle.

Notamment, les réformes de l'environnement des affaires se concentrant sur la réduction des coûts sont incomplètes pour trois raisons : elles ne les mettent pas en regard des bénéfices (la réflexion de l'entrepreneur quant à la formalisation porte sur les coûts ET sur les bénéfices liés) ; ce type de réforme tend à proposer une réponse unique alors qu'il vaut mieux adapter les réformes par sous-groupe d'entreprises informelles ; enfin, l'ignorance est souvent un facteur de persistance de l'informalité. De même, des réformes plus techniques, fondées sur l'analyse coûts-bénéfices ne sont pas plus vouées à réussir si la question du renforcement des acteurs n'est pas prise en considération, en particulier pour les plus démunis.

Chercher à formaliser toutes les entreprises, y compris les activités de subsistance, a peu de chance d'être efficace ni même souhaitable, car, en supposant que ce soit faisable, il faut déjà s'assurer de la capacité des entreprises avant de les encourager à se développer.

Les « réformateurs » doivent ainsi à la fois chercher à améliorer les méthodes traditionnelles de gouvernance tout en développant une politique de convergence des entreprises vers le système formel : non seulement la réforme doit être adaptée au sous-groupe d'entreprises cible, mais aussi elle doit être conçue et promue dans un contexte culturel approprié.

Comment les réformes doivent-elles s'adresser aux entreprises rurales, aux entreprises appartenant à des femmes ou à certains secteurs d'activités spécifiques ?

Des réformes s'adressant à la problématique du genre doivent comprendre la promulgation de lois et de statuts qui créent une égalité entre entreprises appartenant à des hommes ou à des femmes : propriété commune, héritage équitable. L'appui à la formation et au renforcement d'associations féminines doit aussi faire partie de telles réformes. Toutefois, des lois sur l'égalité entre hommes et femmes (par exemple sur la propriété foncière) peuvent ne pas être légales dans les pays.

Dans les zones rurales, vastes et peu densément peuplées, les coûts (de marketing, distribution, transaction) liés à la formalisation sont plus élevés. Les agences de contrôle fiscal et réglementaire sont plus éloignées ; l'accès aux services publics (un des avantages de la formalisation) est plus faible qu'en zones urbaines ; les revenus plus faibles signifient que les frais doivent être allégés dans ces zones pour ne pas faire obstacle à la formalisation. Les réformes de l'environnement des affaires ne doivent pas non plus omettre de créer un marché pour la location du foncier et de l'immobilier, afin d'améliorer l'accès à la terre.

Parmi les réformes liées à certains secteurs d'activités, sont abordés les entrepreneurs de rue, les mineurs et les travailleurs du textile. Étonnamment, ces exemples montrent que souvent des réglementations locales peuvent aller à l'encontre des politiques sectorielles gouvernementales.

Comment un bailleur de fonds peut-il soutenir les réformes de l'environnement des affaires permettant d'encourager la formalisation ?

Les bailleurs ne doivent pas simplement encourager les réformes qui favorisent un résultat légitime et juste : ils doivent aussi encourager les processus participatifs de conception et de mise en œuvre des réformes jugés comme légitimes par

les acteurs y contribuant. Ceci augmente l'enjeu pour les bénéficiaires des appuis à obtenir des résultats renforçant la durabilité de ces réformes.

Les bailleurs doivent aussi promouvoir un changement graduel tout en encourageant la progression du processus vers ses fins à long terme. Ceci est en particulier vrai pour les réformes dont la mise en œuvre suppose une évolution culturelle ou politique, par exemple lorsqu'il s'agit de faire évoluer la mentalité des officiels sur le rôle de la formalisation dans le développement du pays. Ce type de campagne doit permettre de renforcer la légitimité des efforts de réforme, d'encourager la participation de la société civile et de rappeler les responsabilités civiques de chacun.

Les bailleurs devraient, pour améliorer l'efficacité des réformes de l'environnement des affaires, chercher à appuyer des politiques sectorielles complémentaires. Ce document insiste notamment sur :

- les réformes pour renforcer les compétences légales et économiques des acteurs ;
- un investissement plus conséquent dans l'éducation primaire et secondaire, dans la formation professionnelle et sur l'émancipation des femmes ;
- la généralisation des cliniques de soins à bas prix et des approches plus inclusives de la protection et de la sécurité sociales, non liées à l'emploi.

Bien que de tels efforts de réformes aient pris en compte les politiques de réduction de la pauvreté, les auteurs affirment que de telles réformes peuvent aussi améliorer le climat des affaires pour le secteur informel. Des arguments similaires les font plaider pour la décentralisation, pour une réforme de la Fonction publique et pour une rationalisation de la fonction exécutive.

Quelles institutions sont les partenaires les plus appropriés des programmes de réforme ?

Du point de vue des bailleurs de fonds, de nombreux changements qui conduisent à des améliorations durables exigent des réformes progressives. Cela im-

plique que l'action des bailleurs soit inscrite dans la durée et leur stratégie de long terme. Dans certains pays, des fonds multi-bailleurs ont été expérimentés. Mais malgré la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, chaque programme fonctionne encore le plus souvent suivant les processus et cycles de ses bailleurs. Enfin, dans tous les pays concernés, une constante est que les fonds des bailleurs sont insuffisants pour prendre en charge l'ensemble des réformes de l'environnement des affaires jugées nécessaires. Ainsi, les bailleurs devraient financer des réformes de « démonstration », dont d'autres pays peuvent apprendre et s'inspirer.

Du point de vue des récipiendaires des appuis, les bailleurs devraient dans les pays où ils interviennent orienter leurs interventions afin de mieux aligner leurs propres objectifs avec les incitations que leurs projets créent auprès des ONG et des institutions publiques bénéficiaires.

Le document recommande, afin de prendre en considération à long terme les intérêts des acteurs du secteur informel, d'encourager les organisations de la société civile représentant différents groupes de bénéficiaires de l'aide, afin qu'ils aient l'opportunité de mener un plaidoyer et de contribuer aux politiques publiques. Ces organisations peuvent aussi faire partie des partenaires des bailleurs qui suivent la mise en œuvre des réformes de l'environnement des affaires. Avoir des partenaires de la société civile est en effet un enjeu pour les bailleurs au même titre que la pérennité des financements.

LES QUESTIONNEMENTS CLÉS ET LES OPPORTUNITÉS POUR LES BAILLEURS ET POUR LE CDDE

Bien que les bailleurs aient fait montre d'innovation pour traiter la question du secteur informel, il n'y a pas encore d'approche partagée par tous. Étant donné la diversité des entreprises informelles, il fallait probablement s'y attendre.

Certains aspects méritent une attention particulière : tests de l'efficacité de politiques sectorielles, ainsi que des actions et études sur le genre et les aspects ruraux du secteur informel.

Les implications à court et moyen terme des réformes sur l'environnement des affaires conduisant à une croissance économique ne sont pas toujours les mêmes que celles permettant de directement réduire la pauvreté. Un des enjeux est la construction d'une réforme sur la base de l'existant et des méthodes traditionnelles de gouvernance afin de permettre, avec une étape intermédiaire, aux plus démunis de converger petit à petit vers la formalisation. Cette approche n'est pas dépourvue de dangers puisque les méthodes traditionnelles de gouvernance n'ont pas évolué dans la même direction que celles prévalant sur les marchés modernes.

Ces enjeux mettent en exergue les opportunités d'expérimentation et d'analyses plus poussées de politiques sectorielles. Le champ d'investigation comprend la conception des réformes de l'environnement des affaires, qui d'une part ne doit pas uniquement considérer le secteur informel mais y cibler plus précisément des sous-groupes d'entreprises et qui, d'autre part, doit influencer sur les décisions de formalisation en renforçant les avantages qu'on y trouve, notamment des éléments de protection sociale.

De plus, puisque les bailleurs de fonds ne peuvent financer l'ensemble des réformes nécessaires sur l'environnement des affaires, ils doivent s'engager sur la voie de l'expérimentation, en particulier concernant des mécanismes incitatifs fondés sur la publicité des résultats. Le document en décrit plusieurs, par exemple :

- des indicateurs comme ceux du Doing Business, fondés sur une concurrence supranationale, utilisés au sein d'un gouvernement, peuvent encourager une concurrence pour la mise en œuvre des réformes ;
- encourager la collaboration entre les entreprises informelles au bas de la pyramide économique et les entreprises formelles peut permettre aux premières d'y trouver des bénéfices socio-économiques et aux secondes des profits.

Étant donné le peu de données quantitatives disponibles, il est important d'analyser plus en profondeur les différents sous-groupes, par géographie et par genre. Le CDDE devrait développer un instrument d'enquête permettant d'évaluer les coûts et avantages de la formalisation pour chacun des sous-groupes du secteur informel.

De plus, étant donné le manque de connaissances sur le secteur informel et le besoin d'innover pour répondre à ses enjeux d'évolution, les bailleurs devraient rigoureusement évaluer leurs réformes de l'environnement des affaires à l'aune de la réponse apportée à la probléma-

tique de la réduction des activités informelles. De telles évaluations aideront non seulement à éviter des erreurs, mais aussi permettront de tirer des enseignements et de répliquer les réussites.

Enfin, le CDDE devrait développer des directives pour les projets pour lesquels il n'y a pas de suivi-évaluation rigoureux, recommander à ses agences membres d'encourager leur personnel à s'approprier les nouvelles méthodologies et financer la conception d'un guide pour les concepteurs de projets de réforme de l'environnement des affaires sur les techniques d'évaluation des projets les plus appropriées par type de réforme. ■

■ Sam Mshiu,
*The cooperative
enterprise as
a practical option for
the formalization of
the informal economy*,
the ILO Cooperative
Facility for Africa
(ILO COOP AFRICA),
2010, 12 p.

**POUR ACCÉDER AU DOCUMENT
ORIGINAL :**

http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.details?p_phase_id=200&p_lang=en&p_phase_type_id=6

**« L'Actualité des services
aux entreprises » n° 19
avril 2010**

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

Le statut de coopérative, une option concrète pour formaliser l'économie informelle

Ce texte du Bureau International du Travail (BIT) fait partie des contributions à la Conférence *Business Environment Reform and the Informal Economy*, qui s'est tenue en Afrique du Sud du 13 au 15 avril 2010. Il présente l'intérêt du statut coopératif pour les travailleurs de l'économie informelle. Outre que ce modèle a déjà fait ses preuves, il peut être décliné et adapté selon les besoins et activités de ses membres. L'auteur s'attache à présenter le modèle de coopérative puis décrit les quelques statuts les plus courants et leurs avantages pour les travailleurs de l'économie informelle. Enfin, les dernières actions et réflexions du BIT en la matière sont présentées.

LE MODÈLE COOPÉRATIF

Une coopérative est « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (Alliance coopérative internationale, 1995, Communiqué sur l'entité coopérative).

Une coopérative est donc une entreprise. On la définit souvent comme une entreprise sociale dans le sens où elle poursuit des objectifs à la fois économiques et sociaux et incite à la solidarité.

L'avantage clef d'une coopérative est de permettre à ses membres d'effectuer des achats groupés à des tarifs plus intéressants qu'individuellement. Une coopérative est une structure légale, déclarée formellement. Elle est légalement reconnue, protégée, a le droit de contracter, d'être propriétaire, de poursuivre en justice, de fonctionner en tant que corporation constituée légalement.

On trouve des coopératives de tous types : des coopératives d'intrants agri-

coles et de marketing, qui groupent les achats et les ventes de membres agriculteurs, organisent une collecte et un marketing collectifs des produits ; des coopératives de consommateurs, qui vendent au détail à leurs clients qui sont aussi leurs propriétaires ; des coopératives d'épargne et de crédit, d'assurance, de transport, qui proposent ces services à leurs membres ; ou encore des coopératives de loisirs, de restauration, de pêche, de logement, de production, etc. Les travailleurs de la coopérative en sont en même temps les propriétaires et organisent, embauchent ou débauchent les travailleurs et proposent des services collectifs.

Le mouvement coopératif existe dans presque tous les pays du monde. Il compte au total plus de 850 millions de travailleurs et emploie plus de 100 millions de personnes. En Afrique subsaharienne, on compte plus de 150 000 coopératives représentant des millions de particuliers. Elles proposent des emplois à une population représentant selon les pays entre 0,5 % et 1,3 % de la force de travail et les emplois indirectement générés sont encore plus importants. Par ailleurs, les coopératives africaines comptent souvent

des personnes plus désavantagées, notamment des femmes et des jeunes.

Des études récentes ont montré que les coopératives présentent une plus forte résistance en période de crise. En effet, les risques sont dilués par la base collective de la coopérative. Par exemple, les coopératives d'épargne et de crédit servent les intérêts de leurs membres sur le long terme et leurs investissements sont en général moins risqués que ceux des entreprises. D'autres études mettent en exergue que globalement les coopératives réussissent mieux que d'autres types d'entreprises et sont un modèle commercial alternatif intéressant, qui minimise la prise de risque et incite à un engagement social assez fort.

Dans le passé, les coopératives ont rencontré des problèmes de crédibilité dus à un contrôle gouvernemental excessif et aux interférences associées. Les réformes menées ces deux dernières décennies ont permis aux coopératives de gagner en indépendance, de fonctionner plus démocratiquement et de mieux répondre aux préoccupations de leurs membres.

Aujourd'hui, les coopératives sont considérées comme de bons outils pour le développement des pays du Sud. La Banque mondiale encourage ce modèle comme option de développement agricole permettant aux agriculteurs de s'organiser, d'être représentés et d'améliorer leurs conditions de vie.

LES COOPÉRATIVES ET L'ÉCONOMIE INFORMELLE

Les travailleurs de l'économie informelle exercent essentiellement dans le cadre de micro et petites entreprises (MPE). La plupart du temps, ils ne sont pas reconnus et ne bénéficient pas de couverture sociale, ils opèrent seuls, sans accès aux services financiers, ne sont pas représentés et la transition de leurs entreprises vers la formalisation est longue.

La coopérative est un modèle adapté aux personnes en auto-emploi et exerçant dans des petites entreprises. Le tableau ci-contre met en avant les avantages que présentent les coopératives pour répondre aux difficultés rencontrées par les MPE.

Caractéristiques et avantages du statut de coopérative

Caractéristiques de la coopérative

Pertinence pour l'économie informelle

La force du collectif

Développement de la solidarité ; représentation et défense des droits ; économies d'échelle.

Le statut légal

Permet d'avoir un statut légal, d'accéder aux services, aux prêts bancaires, à la propriété, de passer des contrats, de poursuivre ou d'être poursuivi en justice, d'opérer en tant qu'entité légale.

L'adhésion volontaire et ouverte

Les groupes d'entrepreneurs informels sont parfois fermés à l'arrivée de nouveaux. Qui veut rejoindre une coopérative le peut s'il en accepte les règles ; pas de discrimination raciale, religieuse, de nationalité, de tribu, etc. à l'accès.

Le contrôle démocratique des membres : des règles démocratiques de prise de décision et les membres comme autorité suprême de la coopérative

Parfois les groupes d'entrepreneurs informels fonctionnent de façon peu démocratique, certains prenant le pouvoir sur d'autres, ou des décisions étant prises par quelques-uns sans consultation du groupe entier. Ce comportement n'est pas possible en coopérative.

L'autonomie et l'indépendance par rapport au gouvernement, aux hommes politiques et autres parties extérieures. Des règles strictes sur la participation et les bénéfices.

Les petits entrepreneurs sont souvent, avec ou sans raison, la cible de tracasseries de la part des autorités, notamment municipales, et n'ont pas de voix pour se défendre.

L'éducation, la formation et l'information : en général des formations sont organisées lors des premières phases de la constitution de la coopérative, puis dans le cadre de ses activités.

Les entrepreneurs ont besoin de connaissances managériales afin de faire perdurer leurs activités. Ils ont aussi besoin d'informations commerciales. L'éducation et le développement de compétences peuvent leur ouvrir des opportunités ; c'est aussi un outil efficace de formalisation. Les coopératives peuvent permettre à leurs membres de gagner en compétences, notamment pour ceux qui en ont peu et sont assez désavantagés. Les membres peuvent apprendre à mettre en commun leurs compétences et leurs ressources pour réaliser des actions qu'ils ne pourraient mener seuls.

L'entraide et le contrôle des activités par les membres

Les entrepreneurs individuels accèdent à des services communs via la coopérative, contrôlent son management tout en restant décideurs dans leur entreprise. Les coopératives sont aussi relativement plus solides en cas de crise.

Des entreprises qui ont une valeur éthique

La coopérative permet le respect d'une intégrité commerciale, des clients et plus généralement de la communauté.

L'élimination ou la minimisation de l'exploitation

L'unité des entreprises en coopérative les protège de l'exploitation par les partenaires commerciaux.

La création d'emplois

Les travailleurs de l'économie informelle peuvent consolider voire développer leurs activités dans le cadre d'une coopérative.

LES TYPES DE COOPÉRATIVE
RÉPONDANT LE MIEUX
AUX CARACTÉRISTIQUES
DES TRAVAILLEURS
DE L'ÉCONOMIE INFORMELLE

À titre d'exemple, quelques modèles coopératifs sont présentés, vers lesquels on peut encourager les travailleurs de l'économie informelle à se tourner.

La coopérative de services partagés est constituée d'entreprises (et non d'individus). Des importateurs-revendeurs de vêtements de seconde main peuvent ainsi former une coopérative de services partagés. Lorsqu'il s'agit d'entreprises de fabrication, la coopérative de services partagés peut proposer des matières premières, des équipements ou des outils en gros à ses membres, organiser leur marketing, les aider à renforcer leurs compétences.

Certaines coopératives de services partagés fabriquent des biens pour leurs membres ; par exemple des charpentiers peuvent se regrouper en coopérative pour gérer une petite scierie et assurer leur propre approvisionnement en bois de construction ou en outils.

La coopérative d'épargne et de crédit (Coopec) propose des services financiers à ses membres, qui peuvent économiser et emprunter lorsqu'ils en ont besoin. Comme pour les coopératives de services, les clients des Coopec en sont en même temps les propriétaires. Ce type de coopérative est particulièrement utile aux travailleurs de l'économie informelle, qui faute de garantie suffisante n'ont pas accès aux banques, dont les taux d'intérêt sont trop élevés, ce qui est encore pire du côté des prêteurs d'argent.

Comme pour les coopératives de services partagés, des travailleurs de l'économie informelle peuvent se regrouper, cette fois pour économiser et emprunter afin de développer leurs activités. Ce faisant, ils augmentent leurs chances de faire prospérer leur entreprise jusqu'à un niveau leur permettant de la formaliser. Ce type de regroupement permet aussi de générer des emplois et d'aider de jeunes chômeurs à accéder à des fonds de démarrage pour leurs activités.

L'intégration des travailleurs de l'économie informelle
dans le mouvement coopératif, l'exemple du Cisp de Moshi

Le Centre pour la Promotion de l'économie Informelle de Moshi, en Tanzanie, met en œuvre un projet consistant à renforcer les capacités des travailleurs de l'économie informelle en encourageant la création de coopératives.

Le projet a permis de lever les contraintes rencontrées par ces travailleurs pour développer et formaliser leurs activités :

- Les travailleurs de l'économie informelle sont maintenant en capacité d'accéder à des services financiers via les Coopec qu'ils ont créées, qui par ailleurs obtiennent des financements gouvernementaux.
- Ils sont reconnus socialement et légalement grâce à leur entreprise coopérative, qui leur permet de bénéficier d'une plate-forme de représentation et de plaider. La coopérative a aussi obtenu de la municipalité des emplacements commerciaux permanents et du terrain pour fonctionner. Ceci permet aux travailleurs d'être localisés par le gouvernement, déclarés, suivis, accompagnés par des services d'appui et de payer leurs taxes.
- Au-delà des appuis proposés par le projet, ils accèdent à des formations et renforcements de compétences réguliers proposés par leurs coopératives. Ceci aura des impacts de long terme sur leurs compétences en management, sur la productivité et la qualité et plus généralement sur la compétitivité de leurs entreprises, mais aussi sur l'amélioration de la protection sociale de leurs employés via les liens développés avec les institutions et le gouvernement. Le projet a aussi formé les membres des coopératives aux modes démocratiques de gouvernance.

Ces résultats sont les ingrédients d'une transition progressive et efficace des travailleurs du secteur informel vers le secteur formel.

La coopérative de travailleurs emploie ses membres. Pour eux, la coopérative représente un moyen de créer leur propre emploi de façon plus sûre que dans l'économie informelle. Elle peut aussi leur permettre une meilleure reconnaissance et un meilleur revenu qu'en travaillant de façon isolée. C'est aussi une façon de sortir de l'informalité. Il faut toutefois prendre en considération que le fonctionnement de ces coopératives est assez complexe : ce type de structure requiert un fort niveau d'implication, de cohésion et de volonté de faire primer l'intérêt collectif sur l'individuel, mais souvent les coopératives de travailleurs réunissent des personnes qui ne sont pas complètement volontaires pour travailler en commun.

Il existe une autre forme de coopérative de travailleurs¹, particulièrement adaptée aux personnes jeunes peu qualifiées. La différence principale avec la précédente est que les membres n'ont pas besoin de constituer un capital de démarrage et d'avoir des compétences spécifiques.

¹ Appelée *Labour contracting cooperative*.

Ils n'ont besoin que de disposer d'un capital permettant de louer un bureau avec une adresse où les joindre. Ils n'ont pas non plus à avoir de compétences particulières si ce n'est d'être en bonne santé, leur principal outil étant leur force de travail. La coopérative maintient le contact avec les employeurs potentiels (entreprises de construction, de transport, autorités, exploitations agricoles, etc.). Lorsque des employeurs se manifestent, la coopérative assure à ses membres de travailler sous contrat, avec un salaire et des conditions de travail décentes. Les salaires sont le plus souvent directement payés à la coopérative qui les reverse ensuite moyennant un petit pourcentage de frais de fonctionnement. Les salaires peuvent aussi être payés aux employés qui versent ensuite ce pourcentage à la coopérative. Ce type de coopérative est ainsi assez proche d'une agence d'intérim, si ce n'est qu'elle appartient à ses membres et que toute commission, après paiement des frais administratifs et de fonctionnement, leur revient. Cette forme de coopérative présente un potentiel important de création

d'emplois et permet à ses membres de sortir de l'informel. À noter aussi que ce type de coopérative ne peut pas être impliqué dans le travail d'enfants, les mineurs n'étant pas éligibles à en être membres.

D'autres types de coopératives de travailleurs existent, par exemple :

- *En restauration* : des membres forment une coopérative pour gérer un restaurant ou une chaîne.
- *Dans les loisirs* : les membres — musiciens professionnels, acteurs, comédiens, etc. — se regroupent pour rassembler leurs publics.
- *Dans le tourisme* : différents professionnels (tours opérateurs, guides, voyagistes, etc.) se regroupent pour proposer une offre plus large.
- *Dans la fabrication* : les membres se regroupent afin de réaliser des économies d'échelle, par exemple en montant une usine commune de plus grande envergure ou une coopérative proposant des services à ses membres.
- *Dans le domaine agricole* : les membres possèdent et cultivent collectivement un terrain et en partagent sa production.
- *Le cirage de chaussures* : les cireurs peuvent dans de grandes villes se regrouper pour proposer ensemble leurs services.
- Enfin, *dans presque toutes les branches professionnelles*, le statut de coopérative d'activité est envisageable, y compris bien sûr si les professionnels exercent formellement : comptables, consultants, professionnels de la santé, prestataires de services, etc.

LE BIT ET LES COOPÉRATIVES DE L'ÉCONOMIE INFORMELLE

Le BIT considère le modèle de coopérative comme idéal pour les travailleurs de l'économie informelle. Depuis presque une décennie, il encourage des travailleurs de l'économie informelle à se regrouper en ce sens afin de créer des emplois décents, d'accéder à une sécurité sociale et d'améliorer leurs revenus. À titre d'exemple, le projet Syndicoop du BIT a été développé conjointement par le Bureau régional africain de la Confédération syndicale internationale, l'Alliance coopérative internationale et le BIT. Depuis 2002, le projet a amélioré les conditions de travail et de vie des travailleurs de l'économie informelle non protégés, avec l'objectif de réduire la pauvreté au sein de cette catégorie de la population. En Afrique de l'Est, ce projet a été développé dans quatre pays : Kenya, Rwanda, Tanzanie et Ouganda. Un projet séparé a été lancé en Afrique du Sud en 2004. Bien que les projets aient dû cesser faute de financements, certaines initiatives se poursuivent, notamment au Kenya et au Rwanda.

Le BIT continue de réfléchir aux moyens d'appuyer au mieux les travailleurs de l'économie informelle via le développement de coopératives. Un séminaire s'est notamment tenu en 2009, regroupant des syndicats et coopératives de dix pays d'Afrique de l'Est et du Sud, sur le renforcement de la collaboration entre les syndicats, les coopératives et les institutions pour accompagner les travailleurs de l'économie informelle à s'organiser et à participer aux types de coopérative les plus appropriés à leurs besoins.

CONCLUSION

Bien que les coopératives ne soient pas la solution parfaite pour sortir de l'informel, ne soient pas adaptées à tous les cas de figure ni ne répondent à l'ensemble des difficultés, complexes, que rencontrent les travailleurs de l'économie informelle, elles présentent à bien des égards des avantages pour ces derniers.

Structures organisées et contrôlées par leurs membres, démocratiquement dirigées, formellement déclarées, relativement faciles à rejoindre, elles opèrent suivant des modèles qui ont fait leurs preuves pour les travailleurs individuels. Leur fonctionnement peut permettre de créer ou de consolider des emplois, d'améliorer les conditions de vie et de contribuer à la réduction de la pauvreté.

Les organisations patronales et syndicales le reconnaissent et sont prêtes à encourager plus avant ce type de structuration des travailleurs indépendants — et notamment ceux du secteur informel — en recourant à l'offres de biens et services de leurs coopératives. ■

■ **State of the Field in Youth Enterprise, Employment and Livelihoods Development. Programming and Policymaking in Youth Enterprise, Employment and Livelihoods Development; and outh-Inclusive Financial Services.** Making Cents International, 2010, 264 p.

POUR ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :

www.youthenterpriseconference.org/download_form2009.asp

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 19 mai 2010

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

État de l'art sur les programmes de développement de l'entrepreneuriat des jeunes

La troisième conférence annuelle sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes organisée par Making Cents International en septembre 2009 a donné lieu à un document de référence sur l'état de l'art. Le fil conducteur de la conférence était la vision du secteur en 2020 et les moyens à mettre en œuvre pour faire de cette vision une réalité. Beaucoup d'acteurs considèrent en effet que le secteur se situe aujourd'hui à un tournant : des progrès importants ont été accomplis, notamment sur l'évaluation et le suivi, mais il reste beaucoup à faire, en particulier sur les questions de viabilité financière et de changement d'échelle. Aujourd'hui, l'accent doit être mis sur l'approche marché, l'innovation, les partenariats et l'implication des jeunes dans la conception et la mise en œuvre des programmes. En parallèle, le secteur doit s'attacher à apporter la preuve de l'utilité de ses interventions et poursuivre le repérage des meilleures pratiques.

UN IMPÉRATIF ABSOLU :
L'APPROCHE PAR LE MARCHÉ

Analyse du marché et de la filière

De la conception à la mise en œuvre, l'analyse du marché et de la filière doit être omniprésente dans les programmes YEELD¹. Le terme « marché » doit être compris dans un sens large. Il s'agit non seulement de repérer les produits et les services porteurs, mais aussi de prendre en compte le contexte économique, culturel, social et politique dans lequel s'inscrit le programme, afin d'identifier les barrières concrètes auxquelles les jeunes sont confrontés. Pour cela, une cible précise doit être définie, la population jeune étant loin de constituer un groupe homogène. À différents segments correspondent différents besoins, des compétences et des expériences diverses, mais aussi un accès aux ressources différent.

⁶ Le sigle YEELD (*Youth Enterprise, Employment, and Livelihoods Development*) est couramment utilisé en anglais pour désigner le secteur du développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes.

Implication des jeunes

Pour l'élaboration de l'offre de services du programme, un bon moyen d'être à l'écoute du marché est d'impliquer les jeunes concernés. Ils sont en effet les mieux placés pour identifier leurs attentes et obtiennent plus facilement que les adultes des informations auprès d'autres jeunes. Par ailleurs, cette implication constitue une excellente formation pour leurs futures fonctions d'entrepreneurs.

Présence sur le marché

Il est très utile, et même gage de qualité, que les programmes de développement de l'entrepreneuriat des jeunes soient eux-mêmes activement impliqués sur le marché, autrement dit commercialisent les produits ou services qui font l'objet de la formation. Grâce à ce feedback direct irremplaçable, le programme met à jour en permanence sa connaissance des circuits et peut ajuster les projets si nécessaire. L'implication directe sur le marché facilite également le passage des jeunes à l'entrepreneuriat tout en créant des opportunités. La décision de la Fundación Paraguaya de cesser de for-

mer les jeunes à la production de coton illustre bien l'intérêt d'une présence sur le marché : quand le centre a constaté qu'il devenait lui-même incapable de gagner de l'argent avec cette culture, il a réorienté les jeunes vers d'autres produits plus rentables, bien que le coton ait toujours été considéré comme une production emblématique du pays.

IMPORTANCE DE L'APPROCHE PARTENARIALE

Pour répondre aux besoins des jeunes, les programmes doivent généralement proposer une réponse multi-secteurs. Comme nombre de participants l'ont souligné, il est donc souhaitable d'impliquer **un large éventail de partenaires**, *a fortiori* si le programme envisage d'étendre sa portée. Les partenaires peuvent intervenir sur de nombreux aspects : formation, accès au capital, lien avec le marché, accès aux services d'appui aux entreprises. L'idéal est d'associer à la fois des partenaires privés et publics, les premiers ayant souvent des liens étroits avec le marché tandis que les seconds, du fait de leur autorité, peuvent faire venir d'autres acteurs du secteur privé ou de la société civile.

À l'heure actuelle, on observe une implication croissante de la part des **entreprises du secteur technologique**. Leur appui prend des formes multiples : conception de logiciels, formation, soutien à des projets de *knowledge management* ou de réseaux sociaux.

Sur le terrain, les collaborations se heurtent parfois à des divergences d'intérêt ou à des désaccords sur l'agenda. Pour plus d'efficacité, il est souvent opportun de désigner une organisation catalyseur, qui remplit une fonction de chef d'orchestre. Bien que la mise en place de partenariats soit consommatrice de temps, elle est très bénéfique aux programmes et à tous les acteurs concernés. Pour le secteur privé, par exemple, l'implication dans un programme YEELD permet à la fois de traduire concrètement ses engagements en matière de responsabilité sociale et de recruter des employés formés de façon adéquate.

Comment prendre en compte le public cible dans l'analyse de la filière : l'exemple d'un programme d'EMG pour les jeunes femmes et adolescentes (Kenya)

Dans son rapport « Early Lessons Targeting Populations with Value Chains » (premières leçons sur l'identification des populations cibles par l'approche filière), the Emerging Markets Group (EMG) donne l'exemple du projet « Value Girls », mis en place dans l'Ouest du Kenya avec le financement de la fondation Nike, pour les filles de 14 à 24 ans (les programmes ciblés sur les adolescentes et les jeunes femmes sont de plus en plus nombreux).

EMG a réalisé une analyse des filières dans lesquelles les adolescentes et jeunes femmes des rives du lac Victoria étaient impliquées, notamment celles des poissons Tilapia et Omena. Des questions spécifiques sur la place des femmes ont été intégrées. Ainsi, les différents acteurs (pêcheurs, propriétaires de bateau, vendeurs, etc.) se sont exprimés sur le rôle qu'elles pouvaient jouer dans la filière et sur les obstacles rencontrés. En parallèle, EMG a également recueilli la perception des femmes, ainsi que celle des institutions et ONG présentes à leurs côtés. Au final, l'enquête a révélé la présence de barrières considérables à l'introduction de nouvelles jeunes femmes dans les filières étudiées : celles qui s'y trouvaient déjà souffraient de vulnérabilité sexuelle, d'isolement social et de problèmes de sécurité.

EMG a donc préféré renforcer les compétences et les capacités de négociation des adolescentes déjà présentes dans ce secteur d'activités, tout en recherchant pour les autres de meilleures voies d'accès à l'autonomie économique. Grâce à une collaboration avec les différents acteurs et les jeunes femmes elles-mêmes, d'autres opportunités liées aux filières piscicoles ont été identifiées et créées (fabrication de cages pour l'élevage par exemple).

À noter enfin que le thème du partenariat est de plus en plus présent dans les **exigences des bailleurs**. En effet, ces derniers sont aujourd'hui convaincus que le développement du secteur passe par le soutien à des programmes holistiques, globaux, pérennes et à grande échelle, ce qui implique une coordination entre de multiples acteurs.

AUTRES FACTEURS DE SUCCÈS DES PROGRAMMES

Proposer une formation solide à l'entrepreneuriat

La formation à l'entrepreneuriat répond à deux objectifs : transmettre aux jeunes les compétences nécessaires à la création d'une entreprise et promouvoir le travail indépendant en tant que carrière professionnelle viable (et bénéfique à l'économie et à la société). La plupart des formations proposées sont centrées sur le plan d'affaires, mais abordent aussi des compétences plus élémentaires, relevant de l'aptitude à la vie quotidienne

(*life skills*). Les participants sont convaincus qu'il y a un réel bénéfice à adopter cette approche large de la formation.

En pratique, grâce au développement du secteur et aux nouvelles technologies (en particulier les réseaux en ligne), les concepteurs des programmes et les formateurs ont aujourd'hui accès à un grand nombre d'outils et de supports de formation, gratuits ou payants. Bien entendu, cela ne suffit pas : il faut également **investir dans la formation des formateurs**, notamment pour qu'ils soient à même d'identifier les compétences attendues par le marché à un temps t. Là encore, des outils existent et sont facilement accessibles. Il est essentiel de bien les adapter aux besoins spécifiques du groupe cible.

Proposer aux jeunes l'alternative salariée

Partant du constat que tous les jeunes n'ont pas vocation à devenir entrepreneurs, certains programmes proposent, en parallèle à la formation à l'entrepreneuriat, une préparation au salariat. L'efficacité de ce volet est d'autant plus grande qu'il comporte une confronta-

tion au monde du travail réel et s'appuie sur des partenariats avec les acteurs publics et privés de l'emploi. Cette double approche semble très riche et peut apporter beaucoup au secteur.

Mettre en place un système de mentorat

L'intérêt de proposer aux jeunes l'appui de professionnels chevronnés ne fait aucun doute : le partage de leur expérience est enrichissant et leur parcours personnel donne toujours une crédibilité particulière à leurs conseils. Plusieurs programmes ont recours avec succès à l'appui d'anciens élèves du programme, qui présentent l'avantage supplémentaire de bien connaître la formation dispensée. Les principaux facteurs de succès d'un système de mentorat sont une définition claire du rôle des mentors, une bonne préparation et une adaptation aux besoins spécifiques du groupe cible.

Au stade actuel, de nombreux exemples et anecdotes montrent que le mentorat peut contribuer au succès des entreprises mais l'intérêt des différentes stratégies proposées mériterait d'être évalué et analysé plus en détail.

Optimiser l'utilisation des nouvelles technologies

Les nouvelles technologies ont un impact croissant sur le développement de l'entrepreneuriat des jeunes. Sur le plan du renforcement de leurs compétences, elles jouent un rôle important par le biais des formations en ligne et de la mise en relation avec des professionnels expérimentés. Le développement récent de réseaux sociaux à destination des jeunes entrepreneurs et des autres acteurs du secteur facilite aussi le partage d'informations et permet de créer un mentorat mutuel entre jeunes. Sur le plan du fonctionnement des programmes, les technologies mobiles (téléphones et ordinateurs portables, PDA, *netbooks*) contribuent à la rationalisation et à la diminution des coûts.

Enfin, sur le plan du développement des entreprises créées par les jeunes, les nouvelles technologies facilitent le suivi comptable ainsi que la communication avec les investisseurs, les clients et les fournisseurs. Elles peuvent aussi aider

Les outils de l'Organisation internationale du travail pour l'éducation et la formation des jeunes à l'entrepreneuriat

- > Éducation à l'entrepreneuriat pour les jeunes scolarisés – *Know about Business* (KAB)
- > Formation à l'entrepreneuriat pour les jeunes non scolarisés (*start-ups*) – *Generate Your Business Idea* (GYB), *Start Your Business* (SYB), *GET Ahead for Women in Enterprise*, and *Bizz-up: Self-employment skills for young people*
- > Appui au développement de l'entreprise pour les jeunes entrepreneurs – *Improve Your Business* (IYB)
- > Appui à l'expansion de l'entreprise pour les jeunes entrepreneurs en recherche de croissance – *Expand Your Business* (EYB)

directement les jeunes entrepreneurs à générer des revenus, par le biais du e-commerce.

Aujourd'hui, il existe un grand nombre d'outils en ligne « clé en main » de toute nature, qui peuvent contribuer au développement des entreprises et des programmes. Par ailleurs, les technologies « open source » sont une réelle opportunité pour mettre fin à la fracture numérique. Ces technologies couvrent aujourd'hui tous les principaux volets (gestion du portefeuille client, suivi des règlements, *reporting*, etc.) et sont très utilisées : elles apportent une solution à la question des droits de propriété tout en permettant aux utilisateurs d'adapter les outils sans dépendre d'une source extérieure.

Aujourd'hui, le secteur doit continuer à investir dans la formation des praticiens, pour une meilleure compréhension des besoins futurs et de la façon dont la technologie peut contribuer à atteindre les objectifs du programme. L'appui des entreprises privées du secteur (Microsoft et Intel, par exemple), de plus en plus impliquées auprès des ONG, peut s'avérer précieux. Les jeunes eux-mêmes, particulièrement à l'aise avec les technologies nouvelles, peuvent également jouer un rôle important.

Le cas particulier des zones de conflit

La situation des zones de conflit évoluant en permanence, les programmes doivent remettre en cause constamment

Une approche innovante : les microfranchises

La démarche de microfranchises peut être particulièrement intéressante pour des jeunes peu qualifiés ou réticents au risque. Les formations proposées par les franchiseurs sont, par nature, très opérationnelles et très ciblées sur le secteur concerné, ce qui peut être un atout. D'autre part, ce système donne accès à des appuis spécifiques (marque, mise en relation avec des consommateurs potentiels, etc.) et à des services opérationnels intégrés (comptabilité et management).

Il existe différents modèles de microfranchises : tantôt l'ONG est elle-même le franchiseur, tantôt elle joue un simple rôle de facilitateur et d'intermédiaire – dans ce cas, il est important de repérer des réseaux bien adaptés aux compétences et aux attentes des jeunes. Le rôle des jeunes diffère également selon les modèles : ils peuvent être fournisseurs, vendeurs, ou même propriétaires des réseaux.

On observe parfois une certaine réticence de la part des franchiseurs à associer leur marque avec certains segments de jeunes. Les programmes doivent donc les persuader que ces derniers représentent un bon investissement, et, pour cela, ils ont tout intérêt à s'associer à des partenaires crédibles.

Beaucoup d'acteurs considèrent la microfranchise comme une passerelle efficace entre la formation et la création d'une entreprise indépendante. En effet, la plupart des compétences développées dans le cadre d'une microfranchise sont transférables.

leur analyse du marché, en observant comment le conflit affecte les circuits d'offre et de demande. Le climat d'insécurité et le manque d'opportunités diminuant la motivation des jeunes pour rechercher l'autonomie économique, il est souvent souhaitable de mettre en place des mécanismes d'incitation. Par ailleurs, vu la défiance des jeunes et des communautés à l'égard des ONG, il est crucial de prendre le temps d'établir une relation de qualité. Enfin, l'absence de personnel qualifié impose généralement de prendre en charge la formation des formateurs.

SUIVI, ÉVALUATION ET ÉTUDES D'IMPACT

Comprendre la logique du programme

Pour concevoir un système de suivi et d'évaluation, le premier impératif est de comprendre la logique qui sous-tend l'approche du programme, ainsi que sa vision, sa mission, ses objectifs et le modèle choisi pour les atteindre.

Prendre en compte l'ensemble des besoins

Dès le départ, il est important de vérifier que le système de suivi et d'évaluation prend en compte les besoins de *feedback* pour toute la durée du programme – idéalement, il doit être élaboré dès la phase de conception. Les jeunes ne formant pas un groupe homogène, il est souhaitable, en vue des évaluations ultérieures, de décomposer les informations en fonction de critères démographiques (âge, sexe, ethnie, religion, etc.).

Former le personnel

Il est crucial de s'assurer de la formation adéquate du personnel local et des partenaires. Chacun doit comprendre quelles informations collecter, quand, comment et pourquoi, faute de quoi le suivi réel sur le terrain est très loin des attentes du siège.

Combiner analyse qualitative et quantitative

Pour répondre au « comment » et au « pourquoi », les approches quantitative et qualitative doivent être associées. Vu les nombreux facteurs susceptibles d'influencer le succès d'un programme YEELD, il faut étudier les liens de causalité entre les activités du programme et les résultats obtenus (un taux d'emploi élevé peut provenir avant tout d'une croissance de l'économie locale).

Impliquer les jeunes

L'implication des jeunes dans le suivi et l'évaluation permet d'enrichir leurs compétences, leur implication et leur autonomie tout en apportant un point de vue irremplaçable sur les interventions du programme. Par ailleurs, elle contribue à réduire les coûts.

Innover

Les systèmes de suivi et d'évaluation peuvent constituer un aspect coûteux, qui est rarement financé de façon adéquate (ou financé tout court). Les acteurs du secteur recherchent actuellement des approches innovantes pour réduire ce coût tout en produisant des systèmes fiables sur le plan scientifique.

Prendre en compte le long terme

Le secteur doit encourager les organisations et les donateurs à adopter une approche long terme de l'évaluation, notamment en ce qui concerne l'employabilité et le développement des compétences entrepreneuriales.

PÉRENNITÉ ET VIABILITÉ FINANCIÈRE

Rôle clé des activités génératrices de revenus

L'existence d'activités génératrices de revenus est déterminante pour la viabilité financière d'un programme. En couvrant une partie des charges d'exploitation, les ventes de biens et de services peu-

vent réduire considérablement la dépendance par rapport aux financements externes. En général, les programmes viables financièrement établissent des plans d'affaires détaillés sur la mise en place des activités génératrices de revenu. Ils veillent également à recruter du personnel apte à assurer le développement de ces activités. On constate qu'il faut généralement un temps assez long pour couvrir les coûts de lancement : ce délai doit être intégré dans les prévisions financières et dans les stratégies de recherches de fond.

Implication des jeunes et des formateurs

Les jeunes peuvent contribuer à la pérennité financière des programmes, notamment en réduisant les coûts : à condition d'avoir la formation adéquate, ils peuvent former leur pairs, mener des évaluations ou animer des groupes de discussion. Les formateurs peuvent également être responsabilisés dans la pérennisation du programme, de façon très directe lorsqu'ils sont présents sur le marché.

Autres facteurs favorables

La viabilité financière est également facilitée par les facteurs suivants :

- structure d'exploitation décentralisée, qui réduit le coût des services et des formations ;
- existence d'un matelas de sécurité, pour prévenir les contingences (troubles politiques, inflation, récession, etc.) ;
- diversification des sources de financement et des ressources (de nombreux programmes réduisent les charges d'exploitation grâce à des aides en nature, comme la mise à disposition gratuite de salles de classe ou de conseils) ;
- fiabilité du système de suivi et d'évaluation, afin de mesurer les progrès vers la viabilité financière et d'ajuster si nécessaire.

Un secteur encore à ses débuts

Aujourd'hui, malgré quelques exceptions, la plupart des programmes considèrent la viabilité financière comme un idéal distant. Le renforcement des com-

pétences des partenaires locaux dans l'optique d'assurer la pérennité des programmes après le départ de l'ONG, reste, quant à lui, une approche très rare. Le secteur a donc un rôle essentiel à jouer pour encourager la recherche, l'innovation et le partage de connaissances dans ce domaine, notamment à travers des études de cas. Il peut également apporter son appui au moment de la conception des programmes, pour que l'objectif de pérennité financière soit intégré dès cette étape.

RÉPLICABILITÉ ET CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Une perspective à prendre en compte dès la conception

Bien que l'extension d'une intervention ne soit envisageable qu'après un délai relativement long (nécessité de valider le programme et de définir une stratégie, des partenaires et des moyens), le fait d'intégrer cette perspective dès la conception permet, au moment voulu, de changer d'échelle sans changer d'identité. Un moyen d'inciter les ONG à aborder cette question dès l'origine serait que les bailleurs l'intègrent systématiquement dans leurs dossiers de demande de financement.

Importance du pilotage, du suivi et de l'évaluation

Le pilotage d'un programme permet d'identifier les stratégies les plus efficaces et les plus efficaces et de définir les spécifications critiques minimum pour reproduire tout en gardant la qualité – autrement dit repérer ce qui peut être changé et ce qui ne doit pas l'être.

Les systèmes de suivi et d'évaluation jouent eux aussi un rôle central. Pour faciliter le changement d'échelle, ils doivent recueillir des éléments particuliers, par exemple sur le rapport coût-efficacité des interventions. Afin d'encourager les ONG à mettre en œuvre ce processus coûteux et complexe, les bailleurs ont un double rôle à jouer : exiger des résultats fiables mais aussi apporter un sou-

Un exemple de changement d'échelle réussi : l'association BRAC, présente dans neuf pays

Fondée au Bangladesh en 1972, l'association BRAC a mis en œuvre des approches innovantes, notamment en microfinance et en développement de l'entrepreneuriat des jeunes. Elle a étendu son intervention dans différents pays avec beaucoup de succès. En Ouganda, par exemple, l'association a mis à profit ses 15 ans d'expérience au Bangladesh, au point de devenir la première ONG du pays en 3 ans. Aujourd'hui, ses 500 « clubs » touchent 14 000 jeunes filles dans le pays.

Une telle réussite dans la réplique repose sur plusieurs facteurs :

- > une **mission large** : orientée vers le long terme et vers l'international, la mission de l'association ouvre des perspectives d'intervention très étendues ;
- > un **pilotage attentif** : il permet de définir les points critiques nécessaires à la réussite d'un programme – avec le recul, la simplicité de conception des programmes est un point central pour pouvoir les reproduire ;
- > une **écoute client omniprésente** : en Ouganda, par exemple, l'association a discuté longuement avec les clients de microfinance et leurs filles avant de lancer leur action d'aide à l'entrepreneuriat (ce sont ces échanges qui les ont amenés à s'orienter vers les adolescentes déscolarisées) ;
- > une **viabilité financière** remarquable : grâce aux activités de microfinance et à des activités gérées directement par l'association, la plupart des actions sont autofinancées ;
- > un accent mis sur la **formation interne** : l'implantation en Ouganda s'est accompagnée de la création d'un centre de formation destiné à renforcer les compétences locales.

tien financier pour adapter le système de suivi et d'évaluation à l'objectif de reproduction à grande échelle.

Écouter les clients

L'implication des jeunes dans la conception et la mise en œuvre des stratégies d'extension permet de s'assurer qu'elles sont pertinentes par rapport à leurs besoins et leurs capacités.

Former le personnel en conséquence

Dans une perspective d'extension, des actions de formation régulières sont nécessaires pour aligner les compétences du personnel avec les stratégies de développement.

Diversifier les ressources et les partenariats

Le changement d'échelle est facilité lorsque les ressources proviennent de réseaux et de partenaires multiples et lorsqu'il y a une bonne collaboration entre bailleurs, investisseurs et autres acteurs.

Préserver la qualité des services

Pour promouvoir la créativité et la flexibilité nécessaires à un niveau d'intervention plus important sans compromettre la qualité de l'impact, l'équilibre est souvent délicat, *a fortiori* lorsque l'extension s'appuie sur des partenaires. La mise en place de mentorat peut s'avérer très utile.

S'appuyer sur les nouvelles technologies

Ces dernières permettent de rationaliser les opérations mais aussi de créer un « buzz » autour du programme et donc d'attirer des partenaires et des clients.

CONTEXTE POLITIQUE ET PLAIDOYER

Parallèlement à la mise en place de programmes sur le terrain, les différents acteurs doivent unir leurs forces pour sup-

primer les barrières systémiques à l'autonomie économique des jeunes, aux niveaux méta, macro, méso et micro. Cette démarche doit être menée avec le souci constant que les mesures prises bénéficient aux jeunes femmes autant qu'aux jeunes hommes.

Les acteurs doivent notamment insister auprès des décideurs sur l'importance capitale de l'éducation à l'entrepreneuriat, qui, de fait, nécessite leur implication (notamment pour intégrer cette thématique dans le système scolaire).

Lorsque les jeunes s'impliquent pour promouvoir le secteur et faire émerger un environnement plus favorable, cela cons-

titue à la fois un gage de pertinence et un moyen de développer leur autonomie et leur responsabilisation.

D'un point de vue pratique, pour convaincre les pouvoirs publics de s'investir dans le développement de l'entrepreneuriat des jeunes, il est nécessaire d'adopter un langage adapté aux décideurs.

Enfin, il faut s'attacher à démontrer de façon irréfutable l'efficacité des programmes : en dépit de nombreux éléments qui plaident en faveur de l'investissement dans ce secteur, la Banque mondiale a souligné la nécessité de mener des évaluations d'impact et des analyses coût-bénéfices plus rigoureuses. ■

Remarques :

- > L'objectif du rapport étant de faire un point complet sur l'état de l'art, il repose non seulement sur les échanges qui ont eu lieu lors du congrès mais aussi sur un certain nombre de publications récentes.
- > Cette synthèse ne prend pas en compte la partie du document consacrée aux services financiers.

Étude des filières de l'énergie solaire au Maroc

■ Hélène Kirémidjian,
Étude des filières liées
à l'énergie solaire dans
la région de Meknès-
Tafilalet (Maroc), USAID,
2009, 64 p.

Le Programme « Amélioration du climat des affaires au Maroc » de l'USAID a mené une étude des filières relatives à l'énergie solaire dans la région de Meknès-Tafilalet durant l'été 2008. Celle-ci avait pour but de cerner les marchés potentiels régionaux, ainsi que l'organisation des filières solaires (thermique et photovoltaïque), pour développer des partenariats commerciaux entre les acteurs de la chaîne locaux et internationaux et drainer l'investissement durable dans la région. L'étude des filières met particulièrement en évidence le besoin de renforcement des entreprises de services, maillon identifié comme le plus faible et le plus stratégique pour le développement futur.

CONTEXTE ET POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE DU MAROC

Pays non producteur d'énergie fossile, le Maroc est dépendant des importations à hauteur de 97 % pour ses besoins énergétiques. L'approvisionnement en électricité du pays fait par ailleurs face à une croissance de la demande représentant une forte contrainte pour l'Office national de l'électricité (ONE).

Ce contexte énergétique défavorable représente cependant une opportunité pour le Maroc de développer le secteur des énergies renouvelables, afin de répondre à sa demande énergétique de façon durable et autonome. En effet, le Maroc présente un solide potentiel en matière d'énergie renouvelable, notamment d'énergie solaire avec un ensoleillement de 3 000 heures par année.

Il existe au Maroc un marché pour les technologies solaires (photovoltaïque et chauffe-eau solaire) depuis plusieurs décennies. Celui-ci a connu un développement plus soutenu ces dix dernières années, notamment grâce à certains programmes nationaux — Promasol pour le solaire thermique et le Programme d'électrification rurale global (PERG) pour le photovoltaïque décentralisé.

Reconnaissant le potentiel existant, le ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement (MEMEE) a redéfini sa vision stratégique de promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique en mettant en œuvre le Programme national de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique (PNDREE). Ce programme se donne pour objectif d'installer, d'ici 2012, 1 000 MW d'équipements d'électricité de puissance, à base d'énergie éolienne et solaire. Au niveau de l'électrification rurale décentralisée, le but est l'équipement en panneaux photovoltaïques de 150 000 foyers ruraux et infrastructures publiques dans le cadre de son Programme d'électrification rurale globale (PERG).

Voir encadré page suivante.

OUTILS DE PROMOTION DE L'ÉNERGIE SOLAIRE MIS EN PLACE AU MAROC

Les plus grandes avancées relèvent du niveau réglementaire et institutionnel, les outils financiers étant encore peu développés au Maroc. Non signataire de

POUR ACCÉDER

AU DOCUMENT ORIGINAL :

http://www.climatdesaffaires.ma/article.php?id_article=407

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 19 janvier 2010

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

l'Annexe 1 du protocole de Kyoto, le pays n'a pas jusque-là mis en place de système de subventions généralisées pour promouvoir ces filières, comme c'est le cas dans la plupart des pays industrialisés.

Les incitations financières

Le Maroc aujourd'hui ne dispose pas d'une politique de subvention directe généralisée. Toutefois, au niveau fiscal, le Maroc a déjà amorcé quelques réformes ; la TVA est passée de 20 % à 14 % sur le matériel solaire.

Un Fonds pour le développement énergétique a également été créé à hauteur de 1 milliard USD. Il a pour but, d'une part, le renforcement des capacités de production énergétique, et d'autre part l'appui financier pour le renforcement de l'efficacité énergétique, les études et assistances techniques, et le soutien aux entreprises de services énergétiques (ESCOS).

Les incitations réglementaires

Au niveau du solaire thermique, des conventions interministérielles ont été signées en juillet 2008 entre le MEMEE et les ministères du Tourisme, de l'Habitat et de l'Urbanisme, de l'Éducation, de l'Industrie et de la Santé, afin de promouvoir les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique. Ces conventions se fixent des objectifs concrets en termes de parc solaire thermique, avec un total de 200 000 m² additionnels installés d'ici 2012.

Le Maroc prévoit aussi l'élaboration d'un Code d'efficacité énergétique dans le secteur du bâtiment. Un décret autorisant l'accès des autoproducteurs d'électricité au réseau et le rehaussement du seuil de production de 10 MW à 50 MW a été également adopté.

De plus, une Loi-cadre Énergies renouvelables est passée au Conseil du Gouvernement en mars 2009 et au Conseil des ministres en avril 2009. Cette loi vise à encourager les entreprises privées marocaines et étrangères à investir dans le domaine des énergies renouvelables en facilitant la production et la commercialisation de l'énergie produite.

Politiques et outils de développement des filières solaires dans les pays développés — Rappel

Les outils de promotion des filières solaires sont de deux types :

(A) Incitations réglementaires et financières

Concernant le photovoltaïque, deux principaux outils sont utilisés :

- (i) le rachat à prix garanti des unités d'électricité produites par énergie renouvelable par des tiers ;
- (ii) l'obligation réglementaire imposée aux services électriques de produire une fraction de leur électricité par les énergies renouvelables.

Concernant le solaire thermique :

- (iii) la subvention directe et incitative pour l'acquisition d'installations individuelles ou collectives ;
- (iv) la déduction fiscale pour les particuliers ;
- (v) la réglementation dans le bâtiment (dispense de permis d'urbanisme, etc.).

(B) Outils financiers

- (i) prêts à taux préférentiel pour financer l'amélioration de la performance énergétique de l'habitat ;
- (ii) produits financiers adaptés au pouvoir d'achat des ménages en collaboration avec les services d'électricité.

Enfin, un projet de loi concernant l'efficacité énergétique est également en cours.

Les outils financiers

Dans l'ensemble, les établissements bancaires au Maroc n'offrent pas aujourd'hui de conditions particulières de financement pour les projets relatifs aux énergies renouvelables.

Le Centre de développement des énergies renouvelables (CDER) a en revanche mis en place un fonds de garantie dédié au financement de projets s'inscrivant dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, le FOGEEER, en vue d'impliquer les sociétés de leasing dans ses programmes de développement.

Les outils de garantie de la qualité des produits et services solaires

Un des éléments permettant un développement de qualité des filières solaires est la certification du matériel com-

mercialisé et l'agrément des services. Une charte de garantie des résultats solaires, des normes et un label qualité ont été mis en place.

CARACTÉRISTIQUES DES FILIÈRES

Une étude de filière analyse généralement le processus qui va de la transformation de la matière première à la distribution du produit final. La plupart des technologies solaires commercialisées au Maroc étant importées de l'étranger, cette étude est en quelque sorte « inversée » : elle s'intéresse à l'accès de ces technologies aux marchés locaux marocains, afin d'identifier dans quelle mesure les producteurs et fournisseurs de technologies peuvent se transformer en investisseurs, contribuant ainsi au développement de la filière et au renforcement des acteurs locaux.

Un intérêt particulier a été porté à l'analyse des marchés locaux et à l'identification des opportunités de réorganisation des maillons faibles de la filière.

Les produits : deux types d'équipement

Les filières analysées sont celles du solaire thermique et du photovoltaïque, produits très différents tant du point de vue de la technologie que du point de vue de l'organisation des marchés.

Le marché du **solaire thermique** est dominé par le chauffe-eau solaire individuel. La quasi-totalité des chauffe-eau solaires est importée, le plus souvent des pays du pourtour méditerranéen ou d'Europe. Le Maroc compte seulement trois fabricants locaux et une douzaine de marques certifiées. De plus en plus de produits à bas prix, de moindre qualité et de traçabilité floue sont commercialisés, pénalisant la filière tout entière.

La région de Meknès-Tafilalet possède un marché potentiel encore très peu exploité, particulièrement dans les secteurs du tourisme, de l'habitat, de l'éducation et de la santé.

Concernant le **photovoltaïque**, c'est l'équipement en panneaux des ménages ruraux et isolés qui constitue jusqu'à aujourd'hui l'essentiel du marché marocain, via le Programme national d'électrification rurale globale (PERG).

Le marché potentiel comprend aujourd'hui l'électrification rurale décentralisée des écoles et dispensaires, la production d'électricité solaire connectée au réseau (programme « Chourouk » de l'ONE) et l'exportation vers les pays du pourtour méditerranéen (notamment dans le cadre de l'Union pour la Méditerranée).

Le maillon faible des filières : les prestataires de services

Sur les différents maillons de la filière, comprenant producteurs, importateurs/distributeurs et prestataires de services (dont transport), nous nous intéressons particulièrement ici aux prestataires de services, relevant du niveau local.

Il existe deux circuits principaux de commercialisation et installation des produits solaires : les importateurs-distributeurs eux-mêmes, et les installateurs ou revendeurs-installateurs, dont certains ont pu bénéficier du programme « Maison-Énergie » (voir encadré).

Le programme Maison-Énergie du Centre de développement des énergies renouvelables (CDER)

Les « Maisons-Énergie » sont des micro-entreprises qui ont pour principale activité le développement et la promotion de services énergétiques de proximité.

Issues des « Maisons de l'Électricité », elles ont, contrairement aux premières, le statut d'entreprises et commercialisent, outre des panneaux photovoltaïques, d'autres énergies renouvelables, comme le solaire thermique.

Les installateurs issus des Maisons-Énergie se différencient des autres installateurs notamment par l'obtention d'un agrément installateur du CDER dans les technologies commercialisées.

Dans le cadre de l'octroi de cet agrément, le CDER fournit aux jeunes promoteurs un certain nombre de formations techniques, autour de quatre axes :

- **gestion de la micro-entreprise** : plans d'affaires, outils de gestion, aspects juridiques et fiscaux, investissements et financement ;
- **techniques liées aux énergies renouvelables** : systèmes et produits sur le marché, caractéristiques techniques, normes et labels, dimensionnement, installation, entretien et maintenance ;
- **agrément du jeune promoteur** : formation et test pour les deux types d'équipement (chauffe-eau et photovoltaïque) ;
- **nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)** : initiation à l'informatique.

Le secteur des services (installation, maintenance et service après-vente) ressort de l'analyse comme l'acteur le plus faible de la filière, et en même temps comme le plus stratégique, car il offre de grandes opportunités pour le développement futur des filières solaires et l'impact économique au niveau local.

Les prestataires de services sont de très petites entreprises, travaillant le plus souvent sans contrat ni facture, et n'exerçant pas les fonctions à même d'assurer le développement du secteur (prospection, marketing, SAV, etc.). Trop peu sont agréés ni même formés, beaucoup ayant adjoint le solaire à leur activité de manière secondaire. En outre, ils manquent d'accès au financement.

Le secteur des services est désorganisé, tant au niveau des liens commerciaux avec les autres acteurs, qu'au niveau de la coopération entre prestataires, de la tarification ou encore du manque de reconnaissance pratique de l'agrément installateur. Alors qu'ils devraient être garants de l'image de marque des produits, les prestataires ont avec les fournisseurs des relations qui se caractérisent par un manque de confiance mutuel.

La conséquence de cette défaillance est la stagnation du marché et la répercus-

sion de conséquences négatives sur tout le reste de la filière : les clients ne sont pas en confiance et n'ont pas de recours clair en cas de problème ; le prix et la qualité varient d'un revendeur-installateur à un autre ; les importateurs craignent de voir leur image de marque ternie par les installateurs.

Des marchés de support peu développés

La faiblesse du secteur des services est exacerbée par le faible développement des marchés de support des filières solaires : acteurs financiers et outils de financement, opportunités de formation, et services de transport.

● Outils de financement

Dans l'ensemble, les établissements bancaires n'offrent pas de conditions préférentielles de financement pour les projets liés aux énergies renouvelables. Seul outil financier, le fonds de garantie FOGEEER, créé par le Centre de développement des énergies renouvelables (CDER), est destiné à garantir les crédits d'investissement octroyés par les sociétés de leasing aux entreprises et opéra-

teurs marocains souhaitant investir dans le domaine des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.

● Formation

Dans le domaine des énergies renouvelables, et plus particulièrement de l'énergie solaire, les formations sont principalement dispensées par le secteur public dans le cadre de deux programmes du CDER : (i) le programme « Maison-Énergie » s'adressant aux prestataires de services et débouchant sur des agréments, et (ii) le programme Promasol, qui comprend une unité de formation mobile sur les systèmes solaires thermiques à Marrakech dans le cadre de la coopération CDER / Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe).

Par ailleurs, l'Office pour la formation professionnelle et la promotion du travail (OFPPT) offre des cours dans ce domaine, et quelques bureaux d'étude spécialisés également. Récemment, l'université Al Akhawayn a commencé à offrir certains modules et a développé un centre incubateur pour les projets de création d'entreprises dans ce domaine.

● Transport

Le Maroc est mal placé en termes de compétitivité du coût du transport, celui-ci représentant 14,3 % de la valeur des biens importés (contre 11 % en Algérie et 7,3 % en Tunisie par exemple). Le transport terrestre souffre également de l'influence du secteur informel et la structure de l'industrie (coût prohibitif de l'assurance, âge de l'équipement). Toutefois l'industrie du transport est en train d'évoluer, notamment avec l'extension du port de Tanger.

SYNTHÈSE DES CONTRAINTES ET RECOMMANDATIONS

La première contrainte vient de la faiblesse du secteur des services comme on l'a vu. Pourtant, la proximité des **prestataires de services** représente une véritable opportunité de développement pour les filières solaires. En effet, avant de rentrer dans un nouveau marché, tout investisseur, qu'il soit local ou international, recherche un partenaire fiable, compétitif et réactif au marché. Les prestataires de services, par leur localisation et mobilité géographique, leur infrastructure déjà existante, leur réseau et leur rapport direct aux clients, ont le potentiel pour jouer ce rôle, pour peu qu'ils renforcent leur coordination et leur échange d'informations et de compétences.

La difficulté d'accès des particuliers aux produits solaires est une autre contrainte à lever. D'une part, ces produits sont trop chers pour le grand public, ce qui explique que les marchés actuels soient concentrés sur les propriétaires de villas et de maisons de vacances pour le solaire thermique, et sur un marché hautement subventionné par l'État pour le photovoltaïque, à travers l'électrification rurale décentralisée. À cela s'ajoute un manque d'implication du système bancaire, celui-ci n'offrant pas de produits financiers adaptés au pouvoir d'achat des ménages. De plus, la publicité et la prospection pour ces technologies reste très limitée.

L'absence d'approche qualitative structurelle des filières solaires est identifiée comme une autre contrainte forte. Bien qu'une certification du matériel et des agréments pour l'installation aient été développés par le CDER, ils doivent encore être renforcés au niveau de leur qualité comme de leur usage. N'étant pas obligatoires, ces outils n'encadrent pas encore de façon structurelle l'évolution des filières solaires au Maroc.

Enfin, **le cadre réglementaire** reste à renforcer. En dépit du nouveau « Plan Énergie » du MEMEE visant à promouvoir les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, les incitations financières sont encore faibles et l'orientation du

Gouvernement, notamment son positionnement vis-à-vis du marché de la connexion au réseau du photovoltaïque, reste encore à clarifier.

À partir de ces contraintes, et des opportunités qu'elles représentent, l'étude a dégagé un certain nombre de **recommandations** afin de développer les marchés tout en renforçant les filières. Elles relèvent de trois domaines.

Recommandations liées au renforcement des filières solaires

- **Professionnaliser le secteur des services** afin de développer le marché et rendre la filière plus compétitive en regroupant les installateurs et prestataires de services en réseau. Le réseau leur permettra de mutualiser certains coûts et bénéficier de formations approfondies afin de prendre en charge certaines fonctions défaillantes de la chaîne et formaliser leur mode de fonctionnement.
- **Privilégier une approche de développement favorisant la filière au niveau local**, notamment à travers des appels d'offres publics. Il est essentiel de favoriser, entre autres, l'autoproduction d'électricité photovoltaïque.
- **Mettre en œuvre des actions de sensibilisation** visant les clients potentiels afin de communiquer sur les marchés de niche offrant dès aujourd'hui une rentabilité pour l'investisseur ; le tourisme constitue un premier secteur à exploiter.

Recommandations liées aux marchés de support

- **Développer des produits financiers adaptés au pouvoir d'achat** des clients à travers des crédits à taux préférentiels ou en collaboration avec les entreprises marocaines de distribution de l'électricité ; et favoriser l'accès au financement des PME marocaines spécialisées dans les énergies renouvelables.
- **Renforcer l'offre de formation dans le domaine des énergies renouvelables** (médiatisation des formations existantes).

tantes, développement de partenariats publics-privés, etc.) et stimuler le développement de la R&D dans ce domaine.

Recommandations liées au cadre réglementaire

- **Mettre en place un système de « taxation » des énergies conventionnelles**, ainsi qu'une fiscalité préférentielle pour les énergies renouvelables afin d'améliorer la compétitivité des technologies solaires.
- **Favoriser la production d'électricité par l'énergie solaire en développant une politique incitative de rachat à prix garanti** de l'électricité produite par source solaire à un coût supérieur au prix de vente de l'électricité conventionnelle sur une période donnée.
- **Rendre obligatoire l'inclusion du chauffe-eau solaire dans les plans des nouvelles constructions**, et procéder au renforcement de l'offre de façon à ce que les fournisseurs soient en mesure d'absorber un accroissement de la demande.
- **Garantir la qualité du matériel importé et produit au Maroc** et les services associés en renforçant et généralisant la certification marocaine du matériel et les agréments pour installateur par le CDER. ■

■ Sarah Barlow,
The Enter-Growth Project Sri Lanka. Applying a market development lens to an ILO local enterprise development project, ILO, décembre 2009, 33 p.

POUR ACCÉDER

AU DOCUMENT ORIGINAL :

<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/708/EnterGrowth-CaseStudyBarlowDec09.pdf>

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 19 février 2010

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

Le projet « Enter-Growth » au Sri Lanka :

appliquer des objectifs de développement de marché à un projet de développement local des entreprises

Enter-Growth a été conçu comme un projet de développement local intégré des entreprises, avec toutefois une inclination initiale intuitive puis une évolution claire vers des principes de développement de marché. En tant que tel, le projet offre un profil combinant des méthodes classiques de développement des entreprises et des caractéristiques clés des approches de marchés plus systémiques. À un ciblage géographique initialement étroit, à la promotion de deux outils « BDS » de l'OIT (GERME et EYB) hérités d'un projet antérieur, et à l'analyse PACA/LOCA de Mesopartner, ont succédé des principes et des solutions plus systémiques relevant davantage d'interventions indirectes : recherche de pérennité, facilitation de changements structurels, compréhension fine des marchés, etc. Le rapport final synthétise la démarche d'évolution, ainsi que les impacts et enseignements du projet.

Dans le District de Kurunegala au Sri Lanka, près de 3 000 producteurs laitiers ont triplé la productivité de leur bétail, et augmenté de 11 % l'emploi dans leurs fermes. Le Projet Enter-Growth de l'OIT y a contribué en i) éveillant l'intérêt des banques pour ce secteur et leur compréhension du marché ; ii) en améliorant l'analyse des besoins de la part des fournisseurs ; et iii) en améliorant la commercialisation du lait frais, par la création d'un nouveau circuit de distribution basé sur des associations payannes, permettant une augmentation de 30 % des marges des producteurs.

Il s'agit là d'un exemple parmi d'autres de l'impact du projet, qui illustre la façon dont celui-ci est intervenu, de manière indirecte (« light touch approach »), sur les causes profondes des dysfonctionnements des marchés, entraînant des changements significatifs et surtout structurels de ces marchés. Afin de développer le tissu économique local et d'apporter des changements durables et profonds, le projet a ainsi développé une approche innovante, systémique, foca-

lisée sur les mécanismes de marchés et non plus sur l'appui aux seules MPE. Qualifiée d'« approche de développement de marché », elle apparaît novatrice par rapport aux projets d'appui aux entreprises « classiques ». Cette étude de cas cherche à présenter ces méthodes, les objectifs fixés et l'expérience acquise afin d'en démontrer la pertinence et les leçons principales pour monter, mettre en œuvre, suivre et évaluer des projets similaires.

CONTEXTE D'INTERVENTION

En dépit du Tsunami en 2004 et de la résurgence de conflits internes dans les provinces du Nord et de l'Est entre 2006 et 2009, le Sri Lanka a réussi à stabiliser sa croissance et à réduire son taux de pauvreté (15,2 % selon le Département de Recensement et des Statistiques en 2006-2007). L'économie sri-lankaise repose en grande partie sur son secteur in-

Le projet « Enter-Growth » en bref

Période : juin 2005-septembre 2009.

Budget : 5 049 511 USD.

Financement : Agence suédoise pour le développement (Sida).

Partenaires publics : Ministère du Développement des entreprises et de la Promotion des investissements, secrétariats des 4 districts d'intervention.

Ciblage géographique : 4 districts du Nord-Ouest et du Centre-Nord (Puttalam, Anuradhapura, Polonnaruwa et Kurunegala).

Groupe cible : micro et petites entreprises (MPE).

Objectif général : contribuer à stimuler une croissance économique « pro-pauvre » et à générer des emplois de qualité pour les femmes et les hommes des provinces d'intervention.

Objectifs spécifiques :

- Améliorer l'accès aux marchés pour les MPE.
- Créer un environnement des affaires favorable aux MPE (environnement légal et réglementaire).
- Promouvoir la culture d'entreprise en faisant évoluer les comportements vis-à-vis de l'entrepreneuriat privé.
- Améliorer l'accès à des services d'appui pérennes aux MPE au plan national.

Principaux moyens :

- Outil PACA (*Participatory Appraisal of Competitive Advantage*), appelé LOCA au Sri Lanka.
- Analyse et développement de filières (intégrant promotion des BDS et réforme de l'environnement des affaires).

- Dialogue public-privé par le biais de forums pour les MPE.
- Enregistrement des entreprises.
- Développement de la culture d'entreprise.
- Développement des médias.
- Outils SIYB/GERME et KAB (*Know About Business*) de l'OIT.

Sous-secteurs d'intervention :

- Filières locales : fruits et légumes, poissons d'aquarium, floriculture, production laitière, tourisme.
- Filières régionales : lait, floriculture, emballage, fibre de coco.

dustriel et en particulier sur le secteur du textile, représentant 45 % de ses exportations, ainsi que sur ses services tels que les télécommunications, le transport et la finance. Les transferts internationaux de sa diaspora lui procurent de même des revenus conséquents. Seul le secteur agricole demeure à la traîne, participant marginalement à la croissance, et contribuant davantage à la paupérisation croissante des zones rurales, vivant de ce secteur, de la pêche et des ressources forestières.

Le climat des affaires est pourtant loin d'être optimal (102^e/181^e place dans le classement de la Banque mondiale). Principal intervenant dans la fourniture de services aux entreprises, l'État centralisateur suscite de nombreuses attentes. Le secteur public attire les plus diplômés, par des carrières perçues comme plus prometteuses que dans le secteur privé, qui, à l'inverse, souffre d'une assez mauvaise réputation.

Les deux provinces d'intervention apparaissent comme les deux provinces les plus pauvres du Sri Lanka, les plus affectées par les conflits ethniques. Si la structure de l'emploi dans la province du Nord-Ouest est relativement homo-

gène, la province du Centre-Nord se caractérise en revanche par un fort taux d'emploi dans le secteur agricole (52 %), suivi des services et enfin de l'industrie.

D'UNE APPROCHE CLASSIQUE
À UNE APPROCHE PLUS
SYSTÉMIQUE

Une méthodologie flexible et adaptée

Dès le montage, le projet s'inscrivait dans les objectifs de l'Agenda pour un Travail décent de l'Organisation internationale du travail (OIT). En particulier, trois des quatre objectifs ont été visés par le projet : i) la création d'emplois à travers le renforcement des MPE ; ii) la protection sociale des travailleurs à travers l'amélioration des conditions de travail ; iii) le dialogue social à travers les forums d'entreprises, le renforcement des associations de MPE, les méthodes participatives d'identification des contraintes et d'analyse des marchés.

Le projet s'est fortement appuyé sur les méthodologies et outils développés par l'OIT et les bailleurs travaillant sur l'approche M4P (*Making Markets Work for the Poor*). Une approche d'abord géographique, locale, a été adoptée, permettant de mettre en évidence les avantages compétitifs locaux selon une démarche participative (la méthodologie LOCA/PACA a été développée par Mesopartner) et utilisait comme grille de lecture une grille d'analyse des filières (*Value Chain Development -VCD*). La participation et le dialogue avec toutes les parties prenantes a été la pierre angulaire de la méthodologie, de l'identification des activités à la mise en œuvre et à la définition stratégique.

Basée à Colombo, l'équipe de projet, composée de quatre responsables des quatre districts à plein temps, de techniciens et d'animateurs locaux, a su s'adapter aux demandes spécifiques et mobiliser des expertises courtes techniques en fonction des besoins. Un appui administratif de l'OIT et un comité de pilotage, composé de représentants du gouvernement, de syndicats patronaux et de travailleurs ainsi que d'organisations du secteur privé s'est réuni régulièrement

afin de définir les orientations stratégiques. Deux évaluations, une à mi-parcours, l'autre à la fin du projet, ont été réalisées et un suivi-évaluation interne rigoureux a été mis en place dès le début.

Une démarche évolutive

L'approche d'analyse systémique des marchés s'est construite progressivement. Intuitive au départ, elle s'est peu à peu renforcée au cours du projet, notamment grâce à une utilisation intelligente et une adaptation des outils « classiques » aux besoins des parties prenantes.

Ces outils conventionnels, tels que l'analyse des avantages compétitifs locaux, les formations du type SIYB (*Start and Improve Your Business*) ou EYB (*Expand Your Business*) ou les analyses de filières (VCA), présentent de nombreux avantages : ils permettent de mettre en évidence les contraintes de marché, de comprendre les sous-secteurs spécifiques et de permettre des gains rapides, suscitant un intérêt immédiat pour les acteurs. Toutefois, s'ils sont utilisés indépendamment d'une analyse stratégique et systémique globale, ils agissent d'abord sur les symptômes et non sur les causes profondes des défaillances du marché. L'équipe s'est donc orientée peu à peu vers une approche plus globale, plus intégrée, pour comprendre les paramètres structurels de défaillance afin d'agir sur les causes et non sur les symptômes uniquement.

Cette orientation innovante se base sur un cadre stratégique plus englobant et sur une intervention indirecte, s'appuyant sur les acteurs locaux, leurs attentes, leurs besoins et leurs initiatives. Il ne s'agit pas de fournir des services directs aux entreprises, mais d'agir indirectement sur les contraintes des marchés. Cette démarche a occasionné des changements structurels durables pour un plus grand nombre d'acteurs que des démarches classiques et a favorisé l'appropriation locale des résultats.

Une approche systémique pertinente

Ainsi, l'approche géographique initiale, focalisée sur les filières locales, a été dépassée pour comprendre plus largement

les filières provinciales et leur inscription dans le marché national, voire international (export). Les MPE ne se définissent en effet pas par leur localisation géographique, mais en référence à leurs débouchés, aux fonctions qu'elles remplissent, aux biens et services qu'elles vendent, et à leur taille et leur clientèle.

De même, l'approche systémique concernant l'environnement des affaires a reposé sur l'identification de réformes dans des marchés spécifiques dont les acteurs locaux verraient un intérêt immédiat. Ceux-ci ont été renforcés, structurés en associations et formés à des méthodes de plaidoyer (argumentaires chiffrés, techniques de négociations, plates-formes de dialogue public-privé) pour parvenir à faire évoluer les réglementations et pratiques. Cette approche sectorielle a occasionné de meilleurs résultats qu'une approche qui viserait des réformes génériques, globales du climat des affaires.

Enfin, avoir une vision claire des impacts souhaités, du rôle de chacun des acteurs dans la configuration après le projet et des objectifs de pérennisation des impacts dès le montage du projet, a grandement favorisé cette approche systémique. En effet, intervenir à de multiples échelons, sur différentes dimensions, techniques, sociales, économiques, culturelles et institutionnelles, de manière complémentaire et « simultanée » permet de renforcer mutuellement chacune des activités spécifiques et de provoquer des changements plus structurels. Afin de les mesurer et d'orienter les stratégies, l'importance d'un suivi-évaluation rigoureux en interne a également été mise en évidence.

Voir l'encadré page suivante.

LES PRINCIPES DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE ET TROIS EXEMPLES ILLUSTRATIFS

Les quatre grands principes suivants peuvent être dégagés :

- le projet s'attache d'abord à identifier et à comprendre les causes profondes de la déficience des marchés ;

- le projet cherche ensuite à intervenir non sur les symptômes, mais sur ces causes profondes pour faciliter des changements structurels ;
- le projet identifie le cadre d'action pour obtenir des effets durables ;
- le projet intervient de manière indirecte, accompagnant le changement et mobilisant des expertises spécifiques et le portage des activités par des acteurs locaux.

Dans la filière laitière, l'équipe a travaillé avec les organisations locales (Irritech Pvt Ltd), les services provinciaux du ministère de l'Agriculture et du Département pour la Production animale et la Santé pour les aider à identifier les contraintes et les solutions de mise en œuvre. La faiblesse des rendements du bétail est apparue comme une conséquence d'un monopole de fait de l'État dans ce secteur. Cette contrainte mise en évidence, le projet n'est pas intervenu directement pour appuyer la multiplication de centres de production, mais a mobilisé l'État pour le faire. Il a ainsi encouragé l'État à favoriser l'investissement privé par l'octroi de financements et de terrains, permettant la mise en place de 13 fermes supplémentaires.

De même, une des contraintes du secteur de la fibre de coco reposait paradoxalement sur un manque de personnel, alors que le taux de chômage général était conséquent. La cause en était une image très négative du secteur, perçu comme dégradant et insalubre. L'amélioration des conditions de travail à travers des formations menées par des partenaires, qui se poursuivent toujours, a permis à certaines de ces MPE d'embaucher plus de personnel, d'améliorer la productivité et de rendre plus attractif le secteur auprès de futurs employés.

Enfin, dans de nombreux secteurs, le projet a constaté que l'absence de mécanismes de dialogue formel ou informel entre l'État et le secteur privé expliquait nombre de symptômes des dysfonctionnements des marchés. La qualité et la pertinence du dialogue dépendait d'une part de la capacité du secteur privé à identifier, prioriser et mesurer ses contraintes pour opposer des arguments chiffrés et précis à l'État, et d'autre part à un engagement volontariste d'écoute de l'État et de ses services déconcentrés. Hormis

Pour des changements structurels dans le fonctionnement des marchés : différences d'approche

L'approche de développement des marchés ne semble pas fondamentalement différente des approches classiques de développement des entreprises. Pourtant, certains aspects fondamentaux la distinguent et la rendent plus pertinente et plus durable.

Étape	Approches conventionnelles	Approche ciblant
Identification/ montage	<ul style="list-style-type: none"> Les pauvres sont souvent vus comme isolés des marchés. Tendance à fournir des services directement aux entreprises. Les BDS sont promus souvent globalement. Les réformes du climat des affaires visent des contraintes générales (formalisation) des MPE. Les dimensions d'un travail digne sont négligées. 	<ul style="list-style-type: none"> Les pauvres font partie intégrante du marché. Les changements structurels sont visés. L'intervention vise de multiples dimensions. Promotion des BDS dans des marchés spécifiques, sur des besoins particuliers. Promotion des réformes institutionnelles sectorielles et facilitation du plaidoyer par les acteurs concernés. Les objectifs stratégiques d'un travail digne font partie intégrante de la démarche.
Mise en œuvre/ méthodologie/ approche	<ul style="list-style-type: none"> Approche structurée, définie au départ et peu remise en cause en cours de mise en œuvre (accord formel des parties recherché pour modifications éventuelles). Tendance à intervenir directement auprès des entreprises. Tendance à avoir une approche standardisée avec les partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Approche flexible et réactive. Approche en facilitateur, de manière « légère » (« light touch »). Les partenaires sont déterminés en fonction des analyses des marchés.
Durabilité/ pérennisation	<ul style="list-style-type: none"> Pas une priorité, impacts immédiats recherchés. 	<ul style="list-style-type: none"> Changements structurels prioritaires, changement d'échelle et durabilité de l'impact considérés comme des objectifs.
Outils de développement utilisés (VCD, LOCA, SIYB, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Tendance à surestimer les outils au détriment de l'adaptation au contexte. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation des outils que lorsqu'ils sont appropriés et pertinents ; adaptation.
Suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Focalisé sur l'atteinte des résultats et moins sur les impacts. 	<ul style="list-style-type: none"> La mesure des impacts, de leur durabilité et de la pérennisation des activités est un élément crucial de la méthodologie de suivi-évaluation.

les formations sur le plaidoyer et la structuration des acteurs, une des activités a consisté à mettre en place dans chacun des districts des forums réguliers d'entreprises par secteur, réunissant MPE, acteurs publics et ONG pertinentes.

Les forums s'adressant au niveau sectoriel et traitant au départ des besoins immédiats des acteurs ont gagné peu à peu en crédibilité et restent aujourd'hui un mécanisme de dialogue porté par les parties prenantes locales.

PROBLÈMES ET RÉSISTANCES RENCONTRÉES

Le projet a été confronté à de nombreux défis en cours de mise en œuvre, en particulier dus à la nouveauté de cette démarche. Devant un tel projet, les attentes sont fortes en matière d'intervention, de besoins d'équipements, de formation, de services. La méthodologie reposant sur

une approche indirecte se limitant à la facilitation peut générer des frustrations.

Une approche systémique du marché permet de comprendre l'offre et la demande et d'orienter l'offre vers la demande. La prédominance des agences de l'État dans la fourniture de services aux entreprises a demandé des efforts accrus pour contrecarrer cette logique d'offre et sensibiliser les autorités à la demande pour mieux répondre aux besoins. Il s'est d'ailleurs avéré que les

agents de l'État n'étaient pas si réticents à adopter une démarche plus centrée sur le marché.

Si l'équipe locale s'est approprié les principes d'intervention, en revanche, les procédures organisationnelles et financières des bailleurs n'étaient parfois pas adaptées pour adopter une démarche itérative, flexible et réactive.

Le projet a également été confronté à des défis importants extérieurs au projet comme la reprise des conflits en cours de projet ou encore la complexité du cadre institutionnel et la multitude d'interlocuteurs différents issus de divers ministères et départements.

Toutefois, les capacités et l'ouverture d'esprit de l'équipe, comme la confiance et l'accompagnement des représentants locaux des bailleurs, ont été autant de circonstances favorables déterminantes dans la réussite de ce projet. L'équipe a en effet pu partager son expérience avec

des projets d'appui aux entreprises menés par la GTZ et Swisscontact au Sri Lanka et bénéficiaire de visites d'échanges au Bangladesh dans le cadre du projet Katalyst testant une démarche similaire. Des formations spécifiques au cours du projet ont par ailleurs été proposées par l'OIT, Mesopartner et le Centre Springfield.

IMPACTS DU PROJET

Les impacts de ce projet apparaissent à plusieurs égards difficiles à mesurer au regard des changements qualitatifs et structurels qu'il a occasionnés. Si les indicateurs de revenus et d'emplois ont généralement augmenté dans le pays, ceux des zones d'intervention ont augmenté dans des proportions bien supé-

rieures (triplement des revenus, croissance de 15 % de l'emploi, etc.).

16 400 MPE ont été touchées, 52 000 à moyen terme si l'on analyse les filières visées dans leur ensemble. 22 secteurs ont été visés. 26 associations de MPE ont été appuyées avec une croissance du taux d'adhésion de 47 %. 11 réformes institutionnelles ont été menées. 27 000 jeunes ont achevé des études secondaires liées au secteur privé, 5 400 ont obtenu un certificat KAB (*Know About Business*).

Le forum théâtral Palama a accueilli près de 252 000 personnes, 41 % des présents ayant répondu au questionnaire d'évaluation déclarent avoir changé leur opinion sur l'entrepreneuriat. 300 000 spectateurs sri-lankais ont regardé le troisième épisode de la série TV sur l'éthique des affaires. Il s'agit là d'impacts généraux qui ne reflètent pas en totalité les changements structurels dans les différentes filières.

Un exemple d'impact sectoriel : le cas de la filière floricole

Le secteur de la floriculture apparaît comme un secteur très important au Sri Lanka, en particulier dans les zones rurales et périurbaines des provinces du Nord-Ouest et du Centre-Nord. La gamme de produits est variée, allant des fleurs séchées aux graines, feuillages et plants vivants, destinée à des marchés domestiques et d'export. Les revenus d'exportation de ce secteur ont crû de manière constante entre 2002 et 2007 (7,5 % en moyenne).

Le potentiel prometteur de la filière dans les provinces d'intervention, sa dimension intensive en main-d'œuvre (notamment des femmes pauvres en milieu rural) et l'engagement du partenaire EDB (*Export Development Board*) à intervenir dans ce secteur ont été autant de raisons d'appuyer ce secteur. Celui-ci était confronté à plusieurs contraintes immédiates tels la faiblesse perçue de la qualité des produits, la faiblesse des fournisseurs en intrants (biens et services), les coûts de transport élevés et l'accès limité des producteurs à des services financiers.

Pour chacune de ces contraintes, les causes profondes corrélées ont été identifiées par les acteurs locaux. Elles portaient sur l'insuffisance d'informations techniques sur les procédés, les équipements et les attentes des marchés export, sur l'absence de communication et d'information réciproque des différents maillons de la filière, sur le faible accès à des variétés nouvelles, lui-même venant des lacunes du Sri Lanka en matière de recherche agronomique et d'équipements. La faiblesse des fournisseurs en intrants était d'abord due au nombre restreint de fournisseurs, à l'informalité des rapports entre fournisseurs et producteurs qui n'incitaient pas les premiers à rechercher la

croissance des seconds, à l'incapacité pour les producteurs de négocier les prix auprès des fournisseurs et au manque de coordination des acteurs étatiques fournissant des services. L'insécurité des routes et les arrêts intempestifs lors des barrages de police augmentaient considérablement les risques et les coûts de transport tant pour les marchés domestiques qu'export. Enfin, le secteur bancaire percevait ce secteur comme très risqué.

Dans l'optique de favoriser la connaissance, la communication et la coordination du secteur, le projet a favorisé la structuration d'une Association nationale de floriculture tropicale, réunissant les MPE du secteur, celle-ci ayant pour fonction de renforcer les capacités de négociation des producteurs, d'améliorer l'accès à l'information sur les marchés et les équipements, d'être un catalyseur pour les formations des producteurs et d'apparaître comme un interlocuteur crédible pour l'État.

Le ministère du Développement de l'Export et du Commerce international a appuyé la création d'un premier Centre pour la Floriculture opérationnel dans un des districts, destiné uniquement à l'export. Un certain nombre de services ont été adaptés aux besoins des producteurs par EDB comme la création d'une certification locale des produits, des mesures incitatives pour l'enregistrement des MPE du secteur, l'organisation d'un atelier pour le secteur bancaire présentant les potentialités du secteur ou encore des formations techniques pour les producteurs qui souhaitent se lancer sur ce marché. Un plaidoyer porté par les acteurs locaux a également été effectué pour la création d'une « porte verte » à l'aéroport pour faciliter l'export de produits périssables.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE

Plusieurs leçons peuvent être tirées de cette expérience dont le bilan apparaît concluant. La focalisation sur l'atteinte de changements structurels semble porter ses fruits lorsque la démarche repose sur une compréhension fine des mécanismes sous-jacents de marché et une vision partagée des contraintes, des solutions et des résultats attendus.

Il convient dans l'approche d'être flexible et de ne pas voir les outils comme une fin mais bien comme un moyen, qu'il s'agit d'adapter au contexte.

L'implication des parties prenantes à toutes les étapes de la démarche de prise de décision permet de trouver des approches plus innovantes, d'inscrire le changement dans une dynamique locale et d'être plus réactif aux besoins, attentes et contraintes des acteurs locaux. Cette approche systémique s'inscrit tout à fait dans une optique de création d'emplois durables, comme l'entend l'OIT.

Enfin, un personnel de qualité est l'ingrédient clé d'un projet réussi. Lorsque le projet vise une valeur ajoutée à travers l'accompagnement, le conseil et l'influence plutôt que par le biais de financements directs, les compétences interpersonnelles, techniques, et communicationnelles de l'équipe apparaissent fondamentales. ■

■ Étude de cas à partir d'un entretien avec **Leïla Lambert**, responsable des programmes de l'association Ethnik.

Intégrer la pérennisation d'une structure dès le lancement d'un projet :

le cas de la pépinière d'entreprises de Tenkodogo

Le Burkina Faso, bien que parmi les pays les plus pauvres du monde, fait preuve de stabilité politique et a des potentialités certaines en termes de développement économique (infrastructures satisfaisantes, politique économique favorable aux échanges, position centrale dans la sous-région). Son PIB est en croissance continue depuis 2006, mais son économie reste principalement subordonnée à des ressources d'exportation liées à des marchés fluctuants (coton, karité). Ce développement économique se concentre principalement sur la capitale, et a du mal à pénétrer les autres villes du Burkina Faso. Dans un pays où 84 % de la population est rurale, il apparaissait nécessaire pour l'association Ethnik d'intervenir en appui aux activités économiques des villes secondaires, afin de permettre aux populations excentrées d'accompagner le développement économique du pays. L'association a mis en place un projet de pépinière d'entreprises dans la ville de Tenkodogo, en réfléchissant parallèlement aux moyens de sa pérennisation.

CONTEXTE LOCAL :
TENKODOGO, VILLE SECONDAIRE
AU DÉVELOPPEMENT LENT

La commune de Tenkodogo est une ville d'environ 125 000 habitants, située dans le Centre Nord de la province du Boulgou, sur la route nationale 1 reliant Koupela à la frontière togolaise. Bien que située sur un axe de transit entre le Burkina Faso et le Togo, la ville de Tenkodogo peine à capter les marchandises en transit et voit son développement économique avancer lentement.

L'agriculture et l'élevage de subsistance restent les principales activités économiques de la commune, mais l'artisanat tend à se développer en tant que troisième secteur de production, notamment grâce à l'artisanat « utilitaire » (menuiserie bois et métal, mécanique, coiffure, confection d'habits, transformation agroalimentaire, etc.).

Dans ces secteurs, une étude de faisabilité préliminaire a montré une forte demande d'accompagnement de la part des artisans, et une réelle motivation pour le développement de leurs activités. Ainsi est né le projet de renforcer les entreprises et artisans de Tenkodogo. Les potentialités économiques de la zone, la motivation des artisans rencontrés et le rôle actif de l'administration locale ont été perçus comme des facteurs de succès dans la mise en œuvre du programme.

LA PÉPINIÈRE D'ENTREPRISES :
UNE RÉPONSE À DES
PROBLÉMATIQUES LOCALES

La pépinière d'entreprises de Tenkodogo a été mise en place dans le cadre du projet de création de Zone artisanale et Pépinière d'entreprises du Service coopération et action culturelle de

« *L'Actualité des services aux entreprises* » n° 19 mai 2010

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

L'Ambassade de France au Burkina Faso. Ce programme (2008-2011) comporte trois volets : construction de bâtiments destinés à accueillir les activités de la pépinière, formation et accompagnement des micro-entrepreneurs, mise à disposition de services de microfinance¹.

L'étude de faisabilité préliminaire au projet a montré que la pépinière d'entreprises était une solution adéquate pour répondre aux besoins de la population locale. La pépinière d'entreprises se définit ainsi comme un lieu d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement des entrepreneurs par la mise à disposition d'une plate-forme multiservices (formations, appui-conseil, aide juridique, marketing et commerciale, appui à la gestion, services bureautiques, etc.).

Au-delà d'une structure physique référente permettant aux entreprises de se retrouver et d'échanger sur leurs problématiques, la plate-forme multiservices permet de proposer des services adaptés aux différents cas de figures rencontrés par les entrepreneurs. Ce type de structure se veut adaptable et capable de faire évoluer rapidement les services proposés aux entreprises, en fonction de leurs besoins et de l'évolution du contexte.

UN PANEL DE SERVICES VARIÉS À DESTINATION DES ENTREPRENEURS

Les activités de la pépinière s'orientent autour de quatre axes principaux :

- la formation des micro et petites entreprises ;
- l'accompagnement individualisé des entrepreneurs ;
- l'animation d'ateliers thématiques ;
- une plate-forme de services d'appui à l'entreprise.

Les ateliers thématiques et les services sont à disposition d'un public large : toute entreprise de la zone d'interven-

¹ Le volet microfinance n'a finalement pas été mis en place comme prévu. Jugeant cet aspect intéressant, Ethnik propose cependant des formations à l'accès au microcrédit et a conclu un partenariat avec Entrepreneurs du Monde, qui facilite l'accès des bénéficiaires du projet aux services financiers.

tion peut y prétendre, contrairement aux deux premières activités (formation et accompagnement) pour lesquelles les bénéficiaires sont sélectionnés par un comité de pilotage, composé de représentants des autorités locales et coutumières et de trois artisans, en plus du coordinateur du projet.

La sélection des projets présentés se fait sur la base de critères tels que : clarté de la définition du projet et maîtrise du métier par l'entrepreneur ; secteur porteur, innovant ou projet utile au développement économique de la ville ; motivation et dynamisme de l'entrepreneur ; disponibilité à suivre le cursus de formation et accompagnement, investissement modéré dans le cadre de la création d'entreprises ou de l'extension de l'activité.

La maîtrise du français était exigée pour les deux premières promotions, mais devant l'aspect restrictif de ce critère celui-ci a été supprimé et les promotions actuelles suivent désormais le cursus en mooré, la langue locale.

Le nombre d'entrepreneurs sélectionnés varie entre 1/3 et la moitié des dossiers déposés, afin d'atteindre une promotion de 12 à 15 personnes, mais un dossier correspondant aux critères peut être proposé pour la promotion suivante.

Parfois l'entrepreneur se présente au nom d'une association d'artisans. L'option est intéressante car elle permet de faire jaillir les effets positifs de la formation et l'accompagnement sur un nombre important de bénéficiaires indirects.

L'ensemble de ces activités sont actuellement proposées gratuitement par la pépinière, les coûts de fonctionnement étant pris en charge par le projet.

La formation des micro et petites entreprises

Des modules de formation spécifiques aux besoins des artisans ont été définis en collaboration avec le Centre de formation polyvalent des prestataires de services d'appui aux micro et petites entreprises (CFPPS-MPE), organisme burkinabé de formation et accompagnement des entreprises. Quatre formateurs locaux ont été formés à l'animation de ces modules. Le cursus de formation est composé d'un tronc commun intitulé « Mieux gérer son affaire », d'un module spécifique « Accès

au microcrédit » et de deux modules d'approfondissement, un en marketing et un en gestion-comptabilité, pour les artisans ayant des besoins d'appui complémentaires dans ces deux domaines.

Pour l'animation de ce cursus, deux types de supports pédagogiques ont été mis en place :

- un **manuel du facilitateur** reprenant le déroulement des modules, la méthodologie à appliquer ainsi que les outils nécessaires à l'animation, à destination du formateur ;
- un **manuel de l'apprenant** reprenant les différents points traités au sein de la formation et que l'entrepreneur bénéficiaire de la formation peut ensuite conserver.

Afin de faciliter une bonne assimilation des informations par les bénéficiaires, tous ces supports ont été illustrés par un dessinateur local, et les formations ont lieu en français et en mooré. À l'issue de chaque module de formation, l'entreprise rédige un plan de progrès personnel composé d'actions à mettre en œuvre au sein de son activité, qui sert de base au suivi de l'accompagnateur.

L'accompagnement individualisé des structures

Deux accompagnateurs encadrent les artisans dans le développement de leurs activités et dans la mise en œuvre de leurs plans de progrès personnels.

En lien avec le contenu de la formation, l'accompagnement se fait selon 7 étapes pour le développement de l'entreprise, appelés « 7 pas » :

- 1^{er} pas : je définis mon idée ;
- 2^e : je délimite le marché visé ;
- 3^e : je décris mon activité très précisément ;
- 4^e : j'étudie le marché ;
- 5^e : j'analyse les contraintes ;
- 6^e : je valide mon idée ;
- 7^e : j'identifie mes besoins externes.

Cet accompagnement s'intercale entre les différents modules de formation, afin de permettre à chaque artisan de bien assimiler et appliquer les différentes techniques issues des modules. Ainsi, pour le tronc commun, l'accompagnement se décline de la manière suivante (cf. tableau) :

Lier l'accompagnement au déroulement de la formation

Modules	Découpage	Séquence
TRONC COMMUN 13 semaines	Journée 1	L'entrepreneur : moi et mon affaire. Introduction
	Accompagnement engagements artisans : 1 semaine	
	Journées 2 et 3 contigües	Introduction au marketing
	Accompagnement engagements artisans : 1 semaine	
	Journée 4	Initiation à la gestion des ressources humaines
	Accompagnement engagements artisans : 1 semaine	
	Journée 5	Gestion financière
	Accompagnement ensemble de la formation initiale : 3 semaines	
	Journée 6	Fabrication : identifier les attentes du client, les besoins pour la production et préparer les approvisionnements
	Accompagnement engagements artisans : 1 semaine	
	Journée 7	Fabrication : calcul des coûts de revient, devis et organisation de la production
	Accompagnement engagements artisans : 1 semaine	
	Journée 8	Fabrication : qualité et traçabilité
	Accompagnement engagements artisans : 1 semaine	
	Journée 9	Fabrication : approvisionnement et stocks
	Accompagnement engagements artisans : 1 semaine	
Journée 10	Distribution et communication	
Accompagnement ensemble du thème fabrication : 3 semaines		

L'accompagnement est de 13 semaines pour le module tronc commun, et de 5 semaines supplémentaires pour chaque module spécifique.

Le suivi se fait sur le terrain auprès des artisans afin de mieux appréhender leurs problématiques. Tous les écrits sont collectés et intégrés dans un document de synthèse intitulé « Livret de progression de l'entrepreneur », qui lui est remis à la fin de l'accompagnement.

À l'issue du cursus complet de formation et d'accompagnement, l'entrepreneur peut intégrer l'association des anciens promotionnaires de la pépinière d'entreprise, et a la possibilité à travers ce réseau de solliciter ponctuellement un appui, soit de la part d'entrepreneurs ayant également suivi le cursus, soit auprès des animateurs de la pépinière.

L'animation d'ateliers thématiques

La pépinière organise également des animations thématiques à destination des entreprises de la région de Tenkodogo, ainsi que des conférences. Différents thèmes ont été traités jusqu'à présent, tels que « Entreprendre, comment s'y prendre » ou « Innover et créer au Burkina Faso, c'est possible ». La pépinière relaie également l'information sur les activités extérieures telles que les journées de l'entrepreneuriat ou le festival Nord-Sud, et encourage les entreprises à y participer.

À la fin de l'année 2010, la pépinière va participer au SIAO (Salon international de l'artisanat de Ouagadougou) afin de faire connaître sa méthodologie et les artisans appuyés.

Une plate-forme de services d'appui à l'entreprise

La pépinière propose également aux entreprises un panel de services destinés à mieux mettre en œuvre leurs activités :

- **Mise à disposition d'informations techniques** (fonds documentaire composé de livres et fiches techniques correspondant aux secteurs prioritaires et problématiques transversales des artisans de la zone d'intervention).
- **Services bureautiques** (photocopies de documents, impression d'étiquettes produits ou de cartes de visite, aide à la saisie informatique, reliures de catalogues, etc.).
- **Accompagnement à la recherche d'informations techniques ou commerciales** sur Internet.

- **Appui conseil personnalisé à l'entreprise**, par exemple sur la comptabilité ou le secrétariat.
- **Mise à disposition de locaux**/location d'une salle de réunion.
- **Accompagnement à l'accès au micro-crédit** : mise en relation avec les institutions de microfinance et appui dans la rédaction des dossiers de présentation de la demande.
- **Appui à la commercialisation des produits** et notamment par la mise en place d'une vitrine de promotion des produits artisanaux au sein de la pépinière et la représentation sur les salons de la sous-région.

Ces services sont actuellement en phase de mise en place, et les modalités de leur fonctionnement restent à formaliser. Il est prévu qu'ils soient effectifs lors de l'inauguration officielle des locaux en juillet 2010.

UNE APPROCHE GENRE POUR LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ HOMME-FEMME

Tout au long du projet, l'association Ethnik a tenté de promouvoir l'égalité homme-femme en intégrant autant d'hommes que de femmes dans ses promotions d'entrepreneurs.

Avec l'appui du ministère français des Affaires étrangères et européennes, l'approche genre du projet a récemment été renforcée par la mise en œuvre d'un volet transversal au sein de la pépinière d'entreprises. Ainsi différentes activités s'ajoutent aux activités habituelles de la pépinière :

- **conduite d'une étude annuelle qualitative** sur les problématiques des femmes entrepreneurs en terme de gestion des ressources (revenus, temps, pouvoir décisionnel, etc.) ;
- **conduite d'actions de plaidoyer** spécifiques pour l'intégration des problématiques des femmes entrepreneurs dans les plans d'actions locaux et régionaux ;
- **organisation d'émissions radios, de forums théâtre et de causeries débats**

- pour sensibiliser les artisans à l'approche genre ;
- **formation des femmes à l'alphabétisation et au leadership**/empowerment ;
- **appui aux filières économiquement porteuses pour les femmes** ;
- **missions de compagnonnage** en appui aux femmes artisanes.

Ces actions permettront de mieux connaître les problématiques des femmes entrepreneurs et d'accompagner ce public spécifique, les femmes entrepreneurs étant un réel moteur pour le développement économique de la région.

PREMIERS RÉSULTATS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS

À fin mars 2010, deux promotions de 12 entrepreneurs chacune ont suivi le cursus complet. Une troisième promotion de 16 entrepreneurs commencera son cursus fin avril, et d'ici la fin de l'année 2010, 7 promotions auront intégré la pépinière, soit un total d'environ 100 artisans formés et accompagnés sur l'année.

Afin de mesurer l'impact qualitatif du cursus de formation et d'accompagnement sur l'activité des entreprises (amélioration en termes de revenus, de débouchés commerciaux, de compétences techniques et transversales, etc.), des enquêtes seront menées auprès des entreprises issues des deux premières promotions, 3 mois après la fin du cursus soit à partir de début août. Les artisans pourront également proposer des services dont ils souhaiteraient bénéficier au sein de la pépinière d'entreprises.

LES ENJEUX DE LA PÉPINIÈRE D'ENTREPRISE : TROIS AXES DE PÉRENNISATION

Actuellement, le projet est mené directement par l'association Ethnik, du fait de son expérience dans la mise en place de services d'appui à destination des pe-

tites entreprises et artisans. Mais la pérennisation de la pépinière passe nécessairement par le transfert de compétences auprès d'une structure locale portée par les bénéficiaires de la zone d'intervention, afin de s'assurer de la poursuite des activités après la fin du programme.

C'est pourquoi la pérennisation de la pépinière doit passer par trois axes d'intervention :

Pérennisation des compétences

Le renforcement des compétences locales est une des priorités du projet. Les équipes locales sont donc appuyées par des missions d'expertises, des actions de formation de formateurs locaux, et par un volontaire qui s'efforce d'être en appui à l'équipe pour son renforcement et non pas en substitution.

Il est important pour la pérennité de la structure de prendre en compte ces aspects dès le démarrage du programme, et de prévoir avec les équipes locales un plan de renforcement de capacités permettant de mener à bien les activités lorsque l'équipe d'encadrement du projet se sera retirée. C'est pourquoi Ethnik cherche à faire progresser les cadres de son équipe locale, en leur confiant régulièrement des responsabilités liées au programme et en travaillant avec eux à la conception des outils et méthodes afin qu'ils s'approprient leurs contenus.

Pérennisation organisationnelle

Actuellement la pépinière d'entreprises n'a pas de statuts juridiques indépendants du programme. Or l'enjeu actuel est de créer une structure indépendante afin de s'assurer de la poursuite des activités après la fin du projet, c'est pourquoi cette question de la pérennisation institutionnelle a été longuement débattue au sein du comité de pilotage, composé de représentants des autorités locales et des artisans.

Il est nécessaire que la structure soit indépendante moralement et financièrement, afin de pouvoir mener des actions réellement utiles aux artisans.

Les activités de la pépinière seront donc portées par une association d'artisans,

lesquels pourront ainsi orienter ses activités en fonction de l'évolution de leurs problématiques, et s'assurer que l'offre de services de la pépinière répond bien à leurs attentes. L'Acagat (Association communale des artisans et groupements d'artisans de Tenkodogo) a été créée avec l'appui du projet début 2009. Le bureau de l'association est impliqué dans la pépinière depuis sa création (siège au comité de pilotage). La prochaine assemblée générale doit valider la reprise ou non des activités par l'association, en partenariat étroit avec la Mairie.

Il est essentiel d'avoir dans cette démarche un fort soutien des autorités locales. Il a été défini dès le début du projet que la Mairie fournirait les terrains et obtiendrait en contrepartie les bâtiments construits sur ce terrain, qu'elle mettrait ensuite à la disposition de la pépinière pour ses activités. Le maire est très motivé par ce projet et engagé dans un processus de collaboration.

Les salariés seront intégrés en tant que personnel communal contractuel (selon la grille de salaire de la Mairie et non aux conditions salariales du projet). Ce

dispositif permettra d'assurer la pérennité des services proposés, tout au moins en termes d'accueil des entreprises, d'animation et d'accompagnement des entrepreneurs.

Pérennisation financière

Mais pour aller au-delà d'un service minimum d'accueil et d'accompagnement des entrepreneurs, la pépinière se doit d'aller plus loin dans cette démarche et d'adopter elle aussi une logique d'entreprise. Car les services proposés actuellement (formations, animation d'ateliers thématiques, etc.) sont financés par le projet, et il est donc nécessaire de rechercher une rentabilité des services, afin de viabiliser la pépinière et de dégager suffisamment de ressources pour autofinancer ces activités à terme.

Il est donc important de prévoir au fur et à mesure du projet les services qui seront utiles aux artisans, et d'établir des simulations financières afin d'établir un prix de vente de ces services qui soit rentable pour la pépinière d'entreprises, mais également adapté aux capacités

contributives des entrepreneurs de la zone d'intervention. Les artisans ont déjà été interrogés pour savoir quels services les intéresseraient et à quel prix. Parallèlement, des simulations financières sont réalisées en fonction des quantités vendues. Il n'existe pas réellement d'offre de services similaires dans d'autres villes secondaires, mais le projet s'efforce d'identifier les services approchants éventuels.

La pépinière peut bien entendu solliciter des financements de la part de bailleurs de fonds, mais l'objectif doit toujours être la recherche de l'autonomie financière, afin de ne pas dépendre uniquement de subventions extérieures. ■

Ethnik est une association française créée en 2000 qui intervient dans différents domaines en lien avec l'appui aux petites entreprises, le soutien aux artisans et le commerce équitable.

Pour des informations complémentaires sur ses activités, consultez le site : www.ethnik.org

■ Innovative Partners Inc., **A model for sustainable and replicable ICT incubators in Sub-Saharan Africa**, InfoDev, mai 2009, 112 p.

POUR ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :
<http://www.infodev.org/en/Publication.734.html>

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 19 février 2010

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

Incubateurs d'entreprises de TIC :

un modèle pérenne pour l'Afrique subsaharienne

Les incubateurs destinés aux entreprises de technologies de l'information et de la communication (TIC) représentent en Afrique un moyen de faciliter la diffusion de ces technologies et sont vus comme un outil permettant de développer rapidement une classe entrepreneuriale dans les régions qui en sont encore dépourvues. InfoDev (Banque mondiale), acteur important dans le domaine de l'incubation, a commandité une étude visant à concevoir un modèle pérenne et répliquable adapté au contexte de l'Afrique subsaharienne, en se fondant sur l'analyse des bonnes pratiques et des caractéristiques éprouvées des incubateurs dans d'autres régions du monde. Cinq études de cas en Jordanie, Arménie, Colombie, Afrique du Sud et Chili ont servi cet objectif.

Le concept d'incubation ou de pépinière d'entreprises, consistant à regrouper en un même lieu un certain nombre de sociétés et à leur donner accès à des services et des sources de capitaux sous la tutelle d'un manager expérimenté, a été appliqué depuis les années 1980 dans les pays développés et en développement, avec des résultats généralement favorables.

Dans les pays développés, les incubateurs ont pour fonction implicite d'aider les entreprises à progresser en les faisant bénéficier d'un programme à l'issue duquel elles quittent le lieu d'incubation renforcées. Dans les pays d'Afrique considérés pour l'étude (Sénégal, Tanzanie et Afrique du Sud) — excepté en Afrique du Sud — l'absence d'infrastructure de support, le manque d'accès aux services et la difficulté d'accès au capital en dehors de l'incubateur influent nécessairement sur le modèle requis.

DE L'IMPORTANCE DES TIC

Un certain nombre de professionnels du développement économique ne jurent depuis quelques années que par le po-

tentiel de croissance et de création d'emplois de certains secteurs, en particulier de leurs petites et moyennes entreprises. Ces secteurs sont ceux des services et des équipements en technologies de l'information et en télécommunication.

Ces entreprises programment des ordinateurs, conçoivent des sites Internet, diffusent divers médias de divertissement, ou fournissent la capacité d'utiliser des téléphones mobiles et d'accéder à Internet à distance. On parle habituellement de secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Il est devenu évident que cette expansion, cette « révolution », des technologies de la communication pouvait offrir à des populations dénuées de lien avec le reste du monde l'une des formes les plus sophistiquées d'accès aux télécommunications. D'un coût relativement faible une fois l'infrastructure en place, ces technologies ont le pouvoir de faciliter l'apprentissage à distance, de même que les appuis de toute sorte et la capacité de partager des connaissances et des compétences.

Pour le secteur de l'incubation, cela signifie que les petites entreprises présentes dans un incubateur peuvent commander des produits ou services sans

limite de distance, communiquer avec n'importe quel partenaire du monde, rechercher des investisseurs, être orientées par des conseillers, faire la publicité de leurs produits et services, etc.

Les principaux domaines du secteur des TIC concernés par ce rapport sont les suivants :

- **télécommunication** : fournisseurs de services de téléphonie fixe (et éventuellement mobile) ;
- **Internet** : tous les types de services accessibles via le Web ;
- **sans fil** : accès à Internet via la transmission par ondes radioélectriques (hertziennes) ;
- **cellulaire** : essentiellement les services de téléphonie mobile.

Deux autres secteurs spécialisés des TIC sont particulièrement importants en Afrique : l'externalisation des processus administratifs (BPO) et l'externalisation des fonctions de traitement de l'information (ITO). Il s'agit d'utiliser l'Internet pour proposer des services de « back office » à distance à un client éloigné géographiquement (administration, service clientèle, programmation, maintenance de site Web, etc.). Les centres d'appel délocalisés sont un exemple parmi les plus courants.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'objectif de l'étude consiste à identifier les bonnes pratiques opérationnelles et les caractéristiques éprouvées des incubateurs d'entreprises de TIC au plan international et à les utiliser pour élaborer un modèle pérenne et répliquable adapté au contexte de l'Afrique subsaharienne.

L'étude s'est déroulée par étapes successives, synthétisées ci-dessous :

- revue de la littérature existante ;
- entretiens avec des personnes ressources dans le domaine de l'incubation ;
- visites dans cinq incubateurs performants pour comprendre les attributs de leur réussite et rédaction de cinq études de cas (iPark Jordan Technology Incubator, Jordanie ; Viasphere, Arménie ; ParqueSoft, Colombie ;

SmartXchange, Afrique du Sud ; Octantis, Chili) ;

- visites de terrain dans deux pays cibles en Afrique : Tanzanie et Afrique du Sud ;
- développement du modèle d'incubateur ;
- formulation des options de financement de l'incubateur ;
- présentation du modèle.

MISSION ET RÉSULTATS ATTENDUS D'UN INCUBATEUR D'ENTREPRISES DE TIC EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

La mission d'un incubateur d'entreprise de TIC en Afrique subsaharienne a été définie comme suit :

- fournir un lieu sûr et stable pour créer et développer des entreprises pouvant offrir des services, un appui et des équipements à la communauté des TIC du pays et de la région ;
- créer des emplois au sein du secteur des TIC et plus largement ;
- promouvoir le développement d'un système libre de marché par le biais de la formation et de l'éducation, en exploitant le talent entrepreneurial pour améliorer le bien-être économique de la communauté ;
- permettre l'accès aux équipements et aux services nécessaires aux entreprises naissantes ;
- servir de point focal de l'activité entrepreneuriale, en contribuant à la mise en réseau des entreprises, de la communauté des affaires et des partenaires potentiels.

Il est intéressant de noter que la « promotion » des entreprises, c'est-à-dire l'atteinte d'un certain niveau de développement déclenchant la sortie de l'incubateur, est un objectif central dans la plupart des programmes d'incubation des pays développés. C'est beaucoup plus rarement le cas pour les incubateurs des pays en développement. En outre, le type de services de coaching ou de conseil fournis dans un incubateur peut

ne pas être disponible, ou être moins fiable, en dehors.

Les entreprises clientes de l'incubateur peuvent aussi se rendre compte qu'une fois sorties du programme d'incubation, elles n'ont plus accès à son réseau. En l'absence d'incitation à sortir de la part du responsable de l'incubateur, certaines entreprises peuvent devenir des résidents permanents. Le problème est encore plus délicat si les loyers sont maintenus artificiellement bas ou s'il n'existe pas de progression logique à l'issue du processus d'incubation comme la capacité à trouver un espace plus adapté au nouvel état de développement de l'entreprise.

Pour être en mesure de déterminer si l'incubateur remplit sa mission, il est nécessaire de disposer de moyens de mesure des résultats. On définit habituellement un certain nombre d'indicateurs quantitatifs d'impact économique. Ceux qui suivent semblent des mesures raisonnables adaptées à l'environnement et à la mission du modèle d'incubateur recherché.

- **Création d'emplois** : nombre d'emplois créés par les entreprises clientes de l'incubateur. Bien que l'indicateur de création d'emplois puisse être trompeur, dans la mesure où il ne prend pas en compte les aspects qualitatifs, c'est la mesure la plus courante dans d'autres parties du monde.
- **Nombre de contrats des entreprises clientes (nouveaux et existants)** : cette mesure donne une indication sur l'activité économique réelle des entreprises de l'incubateur.
- **Croissance annuelle des revenus** : pourcentage de croissance des recettes des entreprises.
- **Nombre d'ex-employés** : les personnes qui ont été formées, mais ne sont pas restées dans l'entreprise cliente doivent être comptabilisées en plus des salariés existants, car elles restent formées et vraisemblablement disponibles pour un emploi dans le secteur des TIC.
- **Croissance du chiffre d'affaires agrégé des entreprises clientes** : le montant global toutes entreprises confondues permet d'éviter la réticence des entreprises clientes à révéler leur performance économique.
- **Croissance annuelle du chiffre d'affaires après sortie de l'incubateur.**

Caractéristiques résumées des cinq incubateurs étudiés

iPark Jordan Technology (Jordanie)

iPark doit pour beaucoup sa réussite à son fondateur, dont l'implication a été un moteur du succès de l'incubateur. Structure publique, située sur un campus universitaire, ses fonds de fonctionnement sont versés par l'État chaque année et elle reçoit un appui important du Haut Conseil pour la Science et la Technologie. Les quelques aspects clés du modèle de iPark intéressants à relever sont : une forte relation de management avec les entreprises clientes, une certaine souplesse dans la résolution des problèmes, les efforts du manager pour recruter des entrepreneurs ayant déjà mené des activités avec succès (et démarrant une nouvelle activité) de façon à diversifier les niveaux d'expérience au sein de l'incubateur.

Viasphere (Arménie)

Viasphere entretient des relations étroites avec les universités locales, mais ne se considère pas comme un programme universitaire associé. Les décisions concernant les nouvelles adhésions sont prises par un conseil qui vérifie que les nouvelles recrues ne sont pas concurrentes des entreprises clientes. L'incubateur propose de nombreux services, de la gestion de projet au conseil marketing en passant par l'appui juridique. La caractéristique peut-être la plus intéressante à relever est le recours intensif à la diaspora arménienne pour promouvoir les entreprises clientes sur les marchés internationaux.

SmartXchange (Afrique du Sud)

SmartXchange possède 13 000 m² dont environ 11 500 m² sont des espaces commerciaux loués, le reste servant à l'incubateur lui-même. La structure couvre une partie des coûts d'exploitation du programme d'incubation par ses revenus immobiliers (outre la subvention de la ville), ce qui lui permet d'être situé dans un centre d'affaires de Durban. Un élément clé de ce programme réside dans les relations qu'il entretient avec des grandes entreprises leader dans le domaine des TIC (Microsoft, IBM, Cisco, etc.). Celles-ci fournissent un appui à la formation et à

la certification extrêmement bénéfique pour les entreprises clientes. Comme pour la plupart des incubateurs de l'étude, le fait que SmartXchange offre une alimentation en électricité et un accès Internet fiables font partie des éléments recherchés par les entreprises clientes. Enfin, SmartXchange a développé sa propre image de marque, aujourd'hui reconnue, qui apporte une crédibilité quasi immédiate aux entreprises qui peuvent se prévaloir de cet appui.

Octantis (Chili)

Incubateur virtuel (les entreprises clientes ne résident pas dans des locaux dédiés), Octantis est un programme de l'Université Adolfo Ibanez de Santiago du Chili, également financé par l'Agence chilienne pour le développement économique (CORFO). Il cible spécifiquement les entreprises à fort potentiel de croissance (50 employés et plus). Octantis a formé un réseau étendu d'organisations d'appui et de personnes ressources et met à disposition des salles de réunion, des bureaux et un laboratoire de recherche dans des centres universitaires. Il offre des services en gestion d'affaires et un accès facilité au marché américain. Sa marque est l'un de ses meilleurs atouts, voire le meilleur pour plusieurs entreprises clientes qui considèrent la crédibilité instantanée qui résulte de l'association à la marque Octantis comme le premier bénéfice de l'incubateur.

ParqueSoft Centers (Colombie)

Réseau de 14 incubateurs (270 entreprises) géré depuis le siège à Cali, ParqueSoft Centers est une organisation à but non lucratif qui a pour objectif de favoriser le développement social par la création d'entreprises. Tous les centres sont situés dans des locaux fournis à titre gratuit par des universités ou autres structures de formation (sauf à Cali). Les services fournis (internes ou externes) relèvent du conseil, du marketing et de la formation. Une commission de 20 % est appliquée sur les ventes des entreprises clientes. La marque ParqueSoft est connue au plan international et associée à des services de qualité.

OBSERVATIONS TIRÉES
DES CINQ ÉTUDES DE CAS

D'après les observations de l'équipe, l'un des éléments clés conditionnant la réussite des programmes d'incubation est la capacité à s'acquitter du loyer des bureaux occupés (ou à rembourser le prêt qui a servi à leur achat).

La contrainte foncière est habituellement l'un des obstacles les plus importants pour le manager, et le poste de coût le plus élevé.

Les cinq incubateurs étudiés relèvent de quatre modèles économiques, tous présentant des avantages :

1. Incubateur entièrement financé par le gouvernement (iPark). Il est vu comme un programme gouvernemental visant à stimuler le développement d'une classe entrepreneuriale ; les entrepreneurs qui ont bénéficié de ses services ont déjà rencontré le succès et reviennent dans l'incubateur pour investir dans de nouvelles entreprises.

2. Modèle partiellement financé bénéficiant de fonds de l'Agence chilienne

pour le développement économique (CORFO) et de matériel et espace de bureaux de la part de l'Université (**Octantis**). Excellents résultats de la combinaison fonds publics et participation universitaire. Octantis est libre d'utiliser ses ressources à son développement et à la création de moyens innovants pour attirer des clients.

3. Modèle mixte, initialement financé par des fonds publics et générant suffisamment de revenus via la location d'espace et la rémunération des services (**SmartXchange** et **ParqueSoft**). Excellent exemple d'investissement public initial

dans une structure qui en s'autonomisant continue à produire des bénéfices directs ou indirects pour l'économie.

4. Incubateur privé qui loue des locaux commerciaux et, dans la plupart des cas, investit lui-même dans les entreprises clientes (**Viasphere**). Le grand avantage de ce modèle est que la structure privée tire des bénéfices de l'appréciation de ses biens immobiliers et des participations au capital des entreprises de son portefeuille. Ce modèle montre qu'il est possible pour des investisseurs en capital risque de participer à un programme d'incubation.

Les incubateurs visités relèvent d'environnements économiques très différents, mais les économies des cinq pays concernés sont toutes beaucoup plus avancées que celles de la Tanzanie et du Sénégal. De même, en termes de pénétration de la téléphonie mobile, de nombre d'utilisateurs d'Internet, de nombre de prestataires de services Internet, les deux pays africains sont loin derrière. Cela signifie que ces environnements exigeront plus de temps, plus d'attention et probablement plus de ressources aussi.

CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE PROPOSÉ

Au vu des éléments observés dans les modèles étudiés et de l'environnement particulier des pays cibles, l'équipe propose un modèle avec les caractéristiques suivantes¹ :

► **Foncier** : une solution pour le modèle pérenne et répliquable recherché consisterait à héberger l'incubateur dans un bâtiment mis à disposition ou financé par le gouvernement (ou autre structure publique, université, etc.).

La situation est différente lorsqu'un investisseur peut couvrir les charges immobilières pendant les premières années

d'opération ; les projections financières montrent l'atteinte de la rentabilité en 7 à 10 ans, ce qui signifie qu'avec un financement initial adapté et patient, il peut être possible de créer un incubateur capable de parvenir à la rentabilité.

Il est à noter que les locaux de l'incubateur doivent prévoir une ou deux salles de conférence, ainsi qu'une salle où les entrepreneurs sont en mesure de recevoir leurs clients dans un environnement de qualité inspirant confiance. L'espace total requis pour l'incubateur est d'environ 1 500 m² à 2 000 m².

► **Nombre d'entreprises clientes et personnel de l'incubateur** : habituellement, les incubateurs accueillent une vingtaine d'entreprises, même si dans les programmes étudiés, ce nombre s'échelonne entre sept et une centaine. Parvenir au nombre de vingt peut être plus long dans des environnements où l'entrepreneuriat et les services ne sont pas aussi développés.

Le personnel de l'incubateur doit au minimum être composé d'un manager formé à l'activité d'incubation et doté d'une expérience d'entrepreneur, d'un assistant administratif, d'une secrétaire réceptionniste et d'au moins un conseiller en affaires.

► **Importance du management** : un facteur clé de la réussite de l'incubateur, identifié dans toutes les expériences visitées, et cité par les entreprises interrogées, est la présence d'un manager compétent, capable de guider les entrepreneurs dans leur processus de développement et de jouer un rôle de conseiller en management à demeure. La sélection et la formation du manager sont donc des éléments très importants de la mise en place de l'incubateur. Il doit avoir une certaine expérience de l'entreprise, la capacité à analyser les difficultés rencontrées par les entreprises clientes, la capacité à développer des réseaux et à attirer des financeurs et des appuis.

► **Formation** : la formation est une composante centrale des activités de l'incubateur. Selon les contextes, elle peut s'apparenter à une mise à niveau basique des compétences entrepreneuriales ou à une formation technique avancée, éventuellement par des grandes entreprises partenaires, qui peut donner lieu à une certification.

L'identification des besoins de formation et le développement du plan de formation doivent faire partie intégrante du plan d'affaires de la structure.

L'ENJEU FINANCIER : MODÈLE DE FONDS DE CRÉDIT ET DE FONDS D'INVESTISSEMENT POUR L'INCUBATEUR

Un des objectifs centraux de l'étude consistait à comprendre dans quel contexte d'investissement un incubateur doit opérer. Un certain nombre de personnes ressources, investisseurs et experts en TIC opérant en Afrique ont été interrogés.

Deux stratégies sont dégagées pour trouver les fonds nécessaires aux entreprises de l'incubateur pour se développer. Elles peuvent être utilisées seules ou en association :

► **Un fonds de crédit offrant de petits montants de prêt aux entrepreneurs de l'incubateur**

Il arrive souvent que les entreprises d'un incubateur aient besoin de crédits de trésorerie dans les premiers stades de leur développement. Ces prêts à court terme peuvent être fournis par un fonds abondé pour partie par le gouvernement et par plusieurs banques déjà dotées de fonds de crédit dédiés aux MPE ou MPME. Une banque partenaire peut être choisie pour organiser le fonds.

On peut imaginer un fonds de 200 000 USD, dont 100 000 USD proviennent du gouvernement et l'autre moitié de cinq banques à hauteur de 20 000 USD chacune. En cas d'impayés, le gouvernement absorbe 50 % de la perte, réduisant ainsi le niveau de risque des banques. Un plafond serait appliqué de façon à ce que les prêts à une même entreprise ne dépassent pas 10 % du fonds. Les crédits ne seraient octroyés que sur avis favorable du comité de crédit. Ce type de fonds a été utilisé avec succès aux États-Unis.

► **Un fonds d'investissement mixte**

Une deuxième stratégie consiste à mettre en place un fonds d'investissement

¹ Nous ne revenons pas ici sur les conditions générales minimum requises pour la mise en place d'un incubateur d'entreprises de TIC (voir p. 7 du document original).

dédié aux incubateurs de TIC. Celui-ci pourrait être créé via un appel d'offres de la SFI, qui fournirait un montant de 50 millions USD en fonds de crédit ; un manager professionnel de fonds de placement aurait la charge de réunir 50 millions USD complémentaires en capital risque auprès d'investisseurs variés. Le fonds de 100 millions ainsi constitué aurait pour rôle d'investir jusqu'à 10 % du total dans des entreprises prometteuses au sein d'incubateurs et dans des sociétés récemment sorties d'incuba-

teurs. Il devrait par ailleurs allouer jusqu'à 250 000 USD par an pendant sept ans à chacun des incubateurs du système (dans l'hypothèse d'un réseau comprenant jusqu'à cinq incubateurs) pour financer l'assistance technique, la formation, le marketing, etc. Le reste serait employé à des investissements moins risqués extérieurs aux incubateurs.

Ce modèle de fonds a suscité des commentaires positifs de la part d'investisseurs en capital risque en Afrique interrogés dans le cadre de l'étude. ■

Créer une entreprise de commercialisation de produits bio

en partenariat avec des petits producteurs : guide pratique

■ Bo van Elzakker et Frank Eyhorn, **The Organic Business Guide: Developing Sustainable Value Chains with Smallholders**, IFOAM et organisations partenaires, 1^{re} édition, 2010, 157 p.

POUR ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :
http://www.ifoam.org/pdfs/Organic_Business_Guide_web.pdf

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 19 avril 2010

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

La vente de produits bio augmente régulièrement et la production biologique suit la même progression dans les pays à faibles revenus. De nombreux exemples de réussite montrent comment le potentiel de cette approche peut être converti en entreprises durables au bénéfice de tous les acteurs. Cependant, d'autres exemples moins heureux démontrent la difficulté à prendre des parts de marché et à les conserver. Le principal objectif du guide publié par l'IFOAM est de contribuer à accroître le taux de succès des initiatives de production biologique dans les pays en développement. Il a été développé dans un cadre participatif impliquant des acteurs expérimentés dans la gestion d'entreprises bio ou dans l'appui à ces entreprises, en Asie, Afrique et Amérique latine.

The *Organic Business Guide* est un manuel opérationnel ; il est destiné avant tout aux **personnes directement impliquées dans la création ou la gestion d'une entreprise de commercialisation de produits bio impliquant des petits producteurs** dans les pays à revenus faibles ou moyens. Il peut s'agir d'entrepreneurs individuels, de cadres dirigeants d'une société ou de responsables de coopératives de producteurs de produits biologiques. Dans la filière, cette entreprise fait l'interface entre les producteurs d'une part et les transformateurs ou négociants d'autre part (*voir schéma page suivante*). Le guide sera également utile aux opérateurs jouant un rôle de facilitateur dans le développement de ces entreprises. Enfin, les bailleurs de fonds, prestataires de services financiers ou agences gou-

vernementales intéressés par ce thème y trouveront les informations nécessaires pour mieux comprendre les spécificités des entreprises de ce type.

Si cette publication concerne les entreprises de produits bio, elle porte un intérêt particulier à celles qui **combinent l'approche bio et l'approche commerce équitable**.

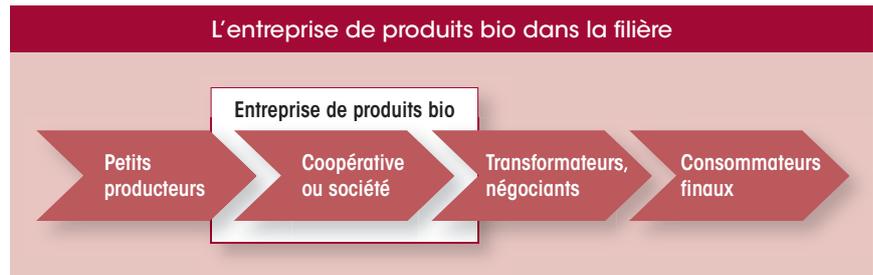
Les lecteurs trouveront les informations essentielles relatives à **tous les aspects de la création, de la gestion et du développement d'une entreprise de produits bio**, accompagnées de conseils opérationnels, d'exemples et d'outils. Outre les étapes et processus communs à toute création d'entreprise, telle que l'étude du marché, la planification, la commercialisation, etc., le guide entre de façon détaillée dans les spécificités du projet bio : système de production biologique, organisation et implication des producteurs, modes de certification, gestion de la traçabilité, etc.

Cette synthèse ne prétend pas couvrir l'ensemble des informations importan-

¹ Ce document PDF est lourd à télécharger (5,4 Mo). Pour les internautes dont la connexion est lente, une version scindée en trois parties est accessible à l'adresse : <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/777/6>

tes de ce manuel de 157 pages, mais donner le meilleur aperçu possible de la teneur du document et des services qu'il peut rendre.

Un tableau récapitulatif reproduit ci-dessous reprend les étapes habituelles de création d'une entreprise de commercialisation de produits bio.



Étapes habituelles de création d'une entreprise de commercialisation de produits bio

(la dernière colonne indique dans quelles parties du guide le sujet est traité)

	Étapes	Chapitres
Préparation	Se familiariser avec le sujet	2.1-2.4, 4.1
	Examiner le marché et les caractéristiques de la demande	3.1-3.4
	Définir son offre de produit	3.2, 3.5
	Vérifier l'intérêt d'acheteurs potentiels	3.2, 10.3
	Comprendre les différentes options de certification	2.5, 8.1
	Identifier les besoins de conversion au niveau des producteurs	5.1-5.3
	Définir l'échelle et les objectifs de son entreprise	4.2, 6.3, 11.2
	Définir son schéma organisationnel	6.2, 7.1, 4.4
	Identifier le bon personnel de terrain	7.3, 7.4
	Identifier les partenaires et alliés appropriés	4.2, 4.3, 11.4
	Identifier les appuis mobilisables	4.3, 10.4, 12.1
	Analyser la faisabilité de son concept/idée d'entreprise	6.4
Développer une stratégie et un plan d'affaires	6.1, 6.3	
Effectuer une planification financière / déterminer les besoins de trésorerie	6.4, 6.5	
Mise en œuvre	Créer l'entreprise	6.2
	Mettre au point le système de vulgarisation agricole	7.3
	Informier et former les producteurs	7.2, 5.1-5.3
	Définir les prix, les primes, les flux financiers	7.5
	Prendre en compte la question du genre	4.4
	Choisir un organe de certification	8.1
	Développer et pérenniser le système de contrôle interne	8.2, 8.3
	Assurer la gestion de la qualité du produit	9.1-9.3
	Identifier des acheteurs, se rendre dans des foires commerciales	10.1-10.3
	Prendre en compte les exigences des clients	10.2
	Premières opérations commerciales avec des clients	9.5
	Vérifier la tarification	6.4
Mesurer la satisfaction de la clientèle	10.3	
Consolidation	Développer à un niveau optimum	6.3, 6.4, 11.1
	Fidéliser les producteurs	7.2
	Créer un lien avec les acheteurs	10.3
	Diversifier les cultures et les produits	5.1, 6.3
	Développer les marchés locaux et régionaux	3.4
	Ajouter des étapes de transformation	9.4
	Ajouter d'autres certifications	2.5
	Évaluer et mettre à niveau le système de contrôle interne	8.4
	Développer son organisation	6.7, 11.3
Cœuvrer en faveur de l'amélioration de l'environnement des affaires	11.4, 12.3	

QU'EST-CE QUE LA PRODUCTION BIOLOGIQUE ?

Le moyen le plus simple de définir la production biologique consiste dans l'équation suivante : « Suppression des pesticides chimiques + Suppression des engrais chimiques + Certification = Prix supérieur ». La formule est utile mais lapidaire, notamment parce qu'elle ne dit rien des moyens. La **définition** proposée par l'IFOAM (*International Federation of Organic Agriculture Movements*) est la suivante :

« L'agriculture biologique est un système de production qui maintient et améliore la santé des sols, des écosystèmes et des personnes. Elle s'appuie sur des processus écologiques, la biodiversité et des cycles adaptés aux conditions locales, plutôt que sur l'utilisation d'intrants ayant des effets adverses. L'agriculture biologique allie tradition, innovation et science au bénéfice de l'environnement commun et promeut des relations justes et une bonne qualité de vie pour tous ceux qui y sont impliqués. »

L'IFOAM (<http://www.ifoam.org>) a défini un ensemble de principes et de normes qui servent de base à de nombreuses réglementations sur le plan international, régional ou national.

En moyenne, la **majoration des prix** permise par la labellisation bio est de 5 à 15 % pour les produits non frais et de 10 à 25 % pour les produits frais. Il existe diverses sources d'information sur les marchés des produits bio qui seront utilement consultées (*voir plus loin l'encadré Boîte à outils*).

LE LABEL COMMERCE ÉQUITABLE, UN PLUS

Le marché des produits labellisés commerce équitable est environ dix fois plus petit que celui des produits bio, mais la croissance de ce segment est plus rapide. Environ 30 à 40 % des produits commerce équitable sont aussi certifiés bio.

Habituellement, la certification équitable vient s'ajouter à des produits bio existants. Les produits bio et commerce équitable constituent donc un sous-groupe des produits bio.

EN QUOI UNE ENTREPRISE DE PRODUITS BIO EST-ELLE DIFFÉRENTE ?

Si elle partage un certain nombre de points communs avec les entreprises agroalimentaires classiques, l'entreprise de produits bio se distingue par plusieurs aspects spécifiques :

- **production** : elle est assurée par un groupe fixe de producteurs certifiés bio, et éventuellement commerce équitable, dont l'entreprise dépend et qui dépend d'elle ; la zone de culture doit être adaptée à la culture biologique ; les problèmes techniques sont spécifiques du fait de l'absence de produits chimiques ; les producteurs doivent être formés et informés ; ils doivent être organisés pour permettre la certification de groupe ; ils doivent être certifiés et le rester. Tout cela nécessite du personnel de terrain (agents de vulgarisation notamment) ;
- **stockage et emballage** : traçabilité et stockage à part dans des conditions strictement définies s'accompagnent de règles spécifiques d'emballage et d'étiquetage ;
- **responsabilité et exposition** : l'importance capitale de la qualité et du respect des engagements donne une responsabilité particulière ; être impliqué dans la production biologique confère une certaine exposition (visites et intérêt du grand public, de scientifiques, d'étudiants, des autorités, etc.) ;
- **modèle économique** : les joint-ventures (par ex. avec un acheteur) sont souvent des modèles pertinents ; la complexité relative d'un projet dans le domaine bio requiert une capacité de management supérieure et de bonnes qualités de communication et d'ouverture d'esprit.

LA FILIÈRE DE PRODUITS BIO

Une entreprise bio ne peut fonctionner que si elle est intégrée dans une ou plusieurs filières assurant le lien entre production et consommation. Sans entrer dans le détail des aspects relatifs à l'analyse de filière, voyons quelques-unes des spécificités de la filière bio.

Les filières bio, comme les filières commerce équitable, comportent habituellement moins d'intermédiaires, du fait des exigences de transparence et de traçabilité. Ces obligations font que fournisseurs et transformateurs ne peuvent pas être remplacés facilement ; tous doivent être engagés dans une **perspective à long terme**.

L'un des facteurs les plus importants pour le bon fonctionnement de la filière est que **chaque acteur joue un rôle adapté à ses capacités** et à la structure à laquelle il appartient. Cet aspect est particulièrement important lorsque l'entreprise bio naît de l'évolution d'un acteur existant. Par exemple une organisation de producteurs peut étendre ses activités en ajoutant de la transformation de premier niveau à sa fonction de structuration des producteurs, mais est-elle en mesure de développer des marchés et de traiter avec des acheteurs à l'étranger ?

Les fonctions d'appui nécessaires à une filière de produits bio sont globalement les mêmes que celles d'une filière alimentaire plus classique (services de conseil et services financiers, vulgarisation agricole, transport, stockage et intermédiaires de vente), mais elles incluent les **services de certification**. À moins que le client n'insiste pour que la production soit certifiée par un organisme particulier, l'entreprise a un choix à faire parmi les agences de certification disponibles. Lors de la création d'une entreprise bio, il faut se rapprocher des **autorités locales**, ne serait-ce que pour les informer et s'assurer qu'elles ne s'opposent pas à l'activité. Les hommes politiques et représentants locaux tentent parfois d'« adopter » ce type de projet, en particulier si c'est un succès et qu'ils ont intérêt à en être crédités. La prudence est recommandée vis-à-vis de toute situation de dépendance politique.

LE SYSTÈME DE PRODUCTION BIOLOGIQUE

Les agriculteurs, et leur production, sont la base même de l'activité de l'entreprise. Il est crucial de tout mettre en œuvre pour qu'ils deviennent et demeurent de bons producteurs biologiques.

Une **approche biologique « par défaut »**, c'est-à-dire réduite à la suppression des engrais et pesticides chimiques, a très peu de chances d'être durable. Sans gestion active de la production, les rendements demeureront faibles. Dans la plupart des cas, l'agriculture biologique est plus « intensive » en matière de gestion de la fertilité des sols, de gestion des nuisibles, d'épandage de fumier, etc. Elle demande plus de main-d'œuvre.

La **conversion de cultures traditionnelles en cultures biologiques** implique une période de transition qui peut être délicate. Les rendements sont susceptibles de diminuer dans un premier temps, au moins durant les 1 à 3 ans du processus de conversion. Pendant cette période, le supplément de prix est habituellement nul ou faible.

Ces deux éléments peuvent constituer des obstacles sérieux à la conversion, notamment pour les producteurs les plus pauvres. Certaines entreprises de commercialisation versent quand même un prix majoré dès la période de conversion pour motiver les producteurs à continuer. La certification « commerce équitable » peut être un moyen de bénéficier de prix plus élevés plus rapidement, car elle n'exige pas de période de conversion.

L'accès aux intrants et la formation des producteurs sont deux éléments essentiels pour la réussite de tout démarrage de production biologique. Semences non traitées adaptées à la culture biologique, matières organiques essentielles à la fertilisation, pesticides bio et équipements spécifiques doivent être accessibles en temps voulu et à un prix abordable. La fourniture collective organisée d'intrants et d'équipement peut être une bonne solution mais peut nuire à l'expérimentation et à l'innovation si elle est contraignante. Quant à la formation des producteurs par le biais d'agents de vul-

garisation, elle ne doit pas être simpliste ni imposée d'en haut, de façon à permettre de la même façon les expérimentations personnelles.

La plupart des initiatives d'agriculture biologique débutent en se concentrant sur un produit ou une filière unique. Bien que cela paraisse logique du point de vue des gains liés à la spécialisation, plusieurs raisons devraient pousser les projets bio à envisager la **diversification** dès le début : (i) la rotation des cultures et la pratique des cultures intercalaires sont des stratégies importantes dans la gestion de la fertilité des sols et la prévention des nuisibles, (ii) la diversité des cultures aide à réduire le risque et à améliorer la sécurité alimentaire, et (iii) elle contribue à diminuer la part des frais généraux par culture.

CONTRÔLE INTERNE ET TRAÇABILITÉ

Le **système de contrôle interne** (SCI) permet de vérifier que tous les producteurs respectent les normes de production. Les procédures de contrôle interne doivent se concentrer sur les risques qui mettent en danger l'intégrité biologique des produits à tous les niveaux de la production, du transport, du stockage, et éventuellement de la transformation. Les inspecteurs internes doivent contrôler les exploitations au moins une fois par an, plus si besoin, avec ou sans notification préalable. Un comité d'approbation gère les écarts de conformité et détermine si les exploitations sont prêtes

Boîte à outils

Le guide fournit un ensemble de références complémentaires et d'outils en annexe. Accès en ligne : http://en.wikibooks.org/wiki/Organic_Business_Guide/Annexes.

A1-Références bibliographiques et sites web utiles

A2-Facilitation des filières :

Liste des organisations d'appui au développement de filières bio – Liste des bailleurs de fonds appuyant les filières bio.

A3-Planification stratégique :

Structure de plan d'affaires pour une entreprise bio – Exemple d'outil de planification de la production – Exemple de calcul de coûts – Institutions de financement fournissant des prêts aux entreprises bio et commerce équitable.

A4-Schéma et processus organisationnels :

Répartition des rôles et responsabilités entre fonctions de vulgarisation et de contrôle interne – Exemple de profil de poste d'un agent de terrain – Contenu d'un manuel opérationnel – Exemple de planification annuelle des activités – Check-list de l'entreprise bio.

A5-Certification et contrôle interne :

Tour d'horizon des normes et labels bio principaux – Autres normes de développement durable ou normes sectorielles pouvant être associées au bio – Exemple de contrat avec un producteur – Exemple de règles internes – Exemple de niveaux de non-conformité et de sanctions.

A6-Outils marketing :

Fiche de description de produit, exemple du coton du Burkina Faso – Exemple de contrat entre vendeur et acheteur.

A7-Outils généraux :

Les pièges courants et comment les éviter – Check-list des éléments essentiels à la réussite d'une entreprise bio.

La plupart des modèles et outils peuvent être téléchargés sous forme de fichiers exploitables à l'adresse : <http://www.organicandfair.org/ofcc/Publications/Tools-and-Guides/Organic-Business-Guide-publications.php>

pour la certification. Le certificateur externe contrôle le fonctionnement du SCI sur la base de la documentation et du contrôle d'un échantillon d'exploitations.

Les principaux processus concernés par le contrôle interne sont : l'enregistrement et la formation des producteurs, la documentation des données des exploitations, l'inspection interne des exploitations notamment pour l'estimation des récoltes, et le maintien de la traçabilité au moment du groupage des récoltes. Il est recommandé de faire appel à un consultant externe local pour concevoir le SCI.

Le SCI est **étroitement lié au système de vulgarisation**. Les agents vulgarisateurs forment les agriculteurs aux normes biologiques et les conseillent de façon à permettre la meilleure production possible. Les inspecteurs internes ont pour responsabilité de contrôler que les producteurs respectent strictement ces normes. Si le même personnel est amené à endosser les deux rôles, il est recommandé que les deux fonctions soient bien lisibles et au moins assurées dans deux lieux différents.

L'un des risques les plus importants est que des produits issus d'exploitations non couvertes par le SCI viennent s'insérer

dans le flux des produits biologiques. Étant donné la majoration de prix, la tentation peut être grande pour des producteurs ou intermédiaires de faire passer leur production traditionnelle pour une production biologique. Il est donc important de vérifier la taille des terres cultivées et d'estimer le volume de production pour se doter de références.

La gestion d'une activité impliquant plusieurs centaines voire milliers de producteurs dont il faut contrôler les pratiques requiert un **système capable de gérer de gros volumes de données**. Pour chaque producteur, il faut collecter et mettre à jour de nombreuses données : sur l'exploitation elle-même, sur la production, les intrants, les inspections, les paiements. À celles-ci s'ajoutent les informations sur le personnel, les clients, les stocks, les ventes, etc. Disposer de ces informations est non seulement indispensable à la certification, mais aussi essentiel pour la bonne gestion de l'activité. ■

Accéder au wiki du document (version collaborative en ligne) :

http://en.wikibooks.org/wiki/Organic_Business_Guide

Autres références et outils

- > Liste des labels de produits d'alimentation bio :
<http://www.organic-bio.com/fr/labels/?sort=country>
- > L'IFOAM propose plusieurs manuels de formation en ligne sur la production agricole biologique (en anglais et en français) :
http://www.ifoam.org/growing_organic/7_training/t_materials/training_materials_main_fr.html
- > Manuels de certification des exportations agricoles (FAO) :
http://www.fao.org/ES/ESC/en/15/262/highlight_269.html
(le manuel pour l'Afrique de l'Ouest est en français)
- > Voir la bibliographie thématique complète du guide :
http://en.wikibooks.org/wiki/Organic_Business_Guide/Annexes#Useful_references_and_websites

Pour en savoir plus

PUBLICATIONS RÉCENTES ET NOUVEAUX DOCUMENTS EN LIGNE PAR THÈME

Généralités

► **La France et l'aide au commerce. Faire du commerce un moteur de développement**, MAEE / Ministère de l'Économie / AFD, 2010, 48 p. — Ce document présente la stratégie française en matière d'aide au commerce, élaborée et mise en œuvre par le MAEE, le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, et l'AFD. <http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/administrateur/public/publications/AFD-Aide-aucommerce.pdf>

Appui aux filières

► **Value chain/Enterprise development implementation checklist**, BGI, USAID, 2008, 32 p. — Fournit une check-list méthodique pour chacun des 13 outils de mise en œuvre du guide d'appui aux filières. <https://www.businessgrowthinitiative.org/BGIProducts/Documents/Checklist%20complete%20final%20formatted.pdf>

► **Upgrading along value chains: Strategies for poverty reduction in Latin America**, COPLA Global - ODI, Briefing Paper, décembre 2009, 4 p. — Cette note explique pourquoi les filières sont devenues le point d'entrée privilégié dans la lutte contre la pauvreté rurale et en quoi cette approche peut concrètement aider les pauvres à tirer parti des opportunités économiques. <http://www.cop-la.net/en/node/670>

► **Trading up: How a value chain approach can benefit the rural poor**, COPLA Global - ODI, 2009, 94 p. — Rassemble points de vue théoriques, étu-

des de terrain et cadres opérationnels de mise à niveau pour tirer des enseignements sur l'efficacité de l'approche filière dans l'amélioration des revenus des populations rurales pauvres. <http://www.cop-la.net/en/node/671>

► **Creating value through migration. Guidelines for technical cooperation for promoting value chains in the context of migration**, GTZ, 2010, 64 p. — Examine la façon dont les impacts économiques des migrations peuvent être analysés et pris en compte dans le cadre de la promotion des filières dans les régions d'origine des migrants. <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz2009-0538en-value-migration.pdf>

Développement de marché

► **The enter-growth project Sri Lanka. Applying a market development lens to an ILO local enterprise development project**, ILO, 2009, 33 p. — Étude de cas du programme Enter-Growth d'appui aux entreprises au Sri Lanka, basée sur les conclusions de l'évaluation finale. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/708/EnterGrowthCaseStudyBarlowDec09.pdf>

Entreprises agricoles

► **Building competitiveness in Africa's agriculture: A guide to value chain concepts and applications**, Banque mondiale, 2010, 204 p. — Ce guide des approches d'appui aux filières fournit des méthodes et outils pour concevoir des programmes visant à accroître la productivité et la performance de l'agriculture subsaharienne. <https://www.businessgrowthinitiative.org/SiteCollectionDocuments/Agric-ValueChainGuide-Final.pdf>

► **The Organic Business Guide: Developing sustainable value chains with smallholders**, IFOAM et organisa-

« L'Actualité des services
aux entreprises » n° 19
juin 2010

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

tions partenaires, 2010, 157 p. — Guide conçu pour les opérateurs d'appui aux producteurs pour aider à mettre en place et gérer des entreprises de production bio. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/777/6>

► **Sustained market access for subsistence farmers in Bolivia**, FIELD Report No. 7, avril 2010, 27 p. — Objectifs et enseignements du projet pilote destiné à assurer la transition entre un large programme de sécurité alimentaire et un programme plus restreint, fondé sur le marché et aux effets plus durables en Bolivie. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=43319_201&ID2=DO_TOPIC

► **Think Big. Go Small. Adapting business models to incorporate smallholders into supply chains**, Briefings for Business No. 6, Oxfam / Sustainable Food Laboratory, 2010, 20 p. — Comment et pourquoi les entreprises de l'industrie alimentaire doivent intégrer les petits producteurs dans leurs filières d'approvisionnement. http://www.oxfam.org.uk/resources/policy/private_sector/think-big-go-small.html

Études de filières et marchés

► **Investment opportunities in the dairy sub-sector of Rwanda**, SNV, 2008, 61 p. — Exposé des opportunités d'investissement dans le secteur laitier au Rwanda identifiées sur la base d'une étude de marché détaillée. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/772/SNVRwandaDairy.pdf>

► **Beekeeping value chain finance**, SNV Rwanda, 2009, 48 p. — Étude détaillant le secteur de l'apiculture au Rwanda et identifiant les besoins en financement des différents acteurs de la filière ainsi que l'offre existante. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/771/SNVRwaBeekeeping-VCFinance.pdf>

► **Uganda dairy sector analysis**, SNV, 2008, 58 p. — Étude détaillant le secteur laitier en Ouganda et analysant son importance pour la réduction de la pauvreté. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/770/SNVDairyAnalysis-Uganda.pdf>

► **Analysis of fish, honey, coffee, wheat and qat value chains, Yemen**, SMEPS / KIT, 2009, 138 p. — Analyse de cinq filières au Yémen : poisson, miel, café, blé

et khat. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/769/YemenValueChains-Study.pdf>

► **Analysis of solar technologies and services in Meknes-Tafilalet (Morocco)**, USAID, 2009, 65 p. — Étude examinant le potentiel de croissance du secteur de l'énergie solaire au Maroc. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/768/1>

► **Enhancing the competitiveness of the Zambia apiculture industry: Honey value chain development**, SNV, 2008, 54 p. — Décrit la stratégie de soutien de la SNV au secteur apicole et plus particulièrement à la filière miel en Zambie. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/765/SNVZambia-Apiculture.pdf>

► **SNV and cashew sector reform: « Governance for empowerment in cashew value chain development »**, SNV 2008, 6 p. — Étude des impacts du programme Governance for Empowerment destiné à améliorer le revenu des producteurs de noix de cajou dans une province du Mozambique. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/767/SNVMozambique-Cashew.pdf>

► **A case study of multi-stakeholder platforms in the Ugandan oilseed value chain**, SCAPEMA, 2008, 7 p. — Présentation des plates-formes multi-acteurs conçues pour améliorer la compétitivité de la filière des graines oléagineuses en Ouganda. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/766/SCAPEMAUganda-OilseedVC.pdf>

Incubateurs d'entreprises

► **Mixed-use incubator handbook. A start-up guide for incubator developers**, InfoDev, 2009, 30 p. — Guide conçu pour guider la création et la mise en œuvre d'un incubateur dans le contexte des pays en développement. <http://www.infodev.org/en/Publication.733.html>

► **A model for sustainable and replicable ICT incubators in Sub-Saharan Africa**, InfoDev, 2009, 112 p. — Rapport infoDev analysant les bonnes pratiques internationales en matière d'incubateurs TIC sur la base de cinq études de cas. <http://www.infodev.org/en/Publication.734.html>

► **Vanuatu women's business incubator feasibility study**, CREEDA, 2009,

85 p. — Étude de faisabilité portant sur la création d'un incubateur d'entreprises pour les petites entreprises gérées par des femmes au Vanuatu.

<http://www.enterprise-development.org/page/library-item?id=1486>

► **Incubators as tools for entrepreneurship promotion in developing countries**, Research Paper No. 2009/52, UNU-WIDER, 2009, 38 p. — Revue de la littérature sur les incubateurs (ou pépinières d'entreprises) dans les pays développés et en développement.

http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/researchpapers/2009/en_GB/rp2009-52

Technologies de l'information et de la communication

► **Information communication technology as a catalyst to enterprise competitiveness**, BGI/USAID, février 2010, 37 p. — Rapport d'étude sur le rôle des TIC en tant qu'outil pour améliorer la compétitivité des entreprises. <https://www.businessgrowthinitiative.org/BGIProducts/Documents/ICT%20as%20a%20Catalyst%20Final.pdf>

Crise et post-crise

► **Minimum standards for economic recovery after crisis**, The Seep Network, 2009, 120 p. — Plaide pour l'application d'une approche de promotion du redressement économique rapidement après une catastrophe et détermine les niveaux d'assistance minimale requis. http://www.seepnetwork.org/Resources/Econ_Recovery_Standards.pdf

► **Emergency Market Mapping & Analysis (EMMA) Toolkit**, Practical Action, 2010, 232 p. (19,95 £) — Outil d'analyse et de cartographie de marché conçu pour les organisations intervenant en situation d'urgence afin de réaliser des évaluations rapides des systèmes de marché après une crise. http://developmentbookshop.com/product_info.php?products_id=1588

► **Le développement du secteur privé dans les pays en situation de post-conflit. Examen des ouvrages et des pratiques existants**, DCED, sans date, 90 p. — Revue de la littérature et des pratiques en matière de développement

du secteur privé dans des contextes de conflit : caractéristiques du secteur privé après un conflit et possibilités de coopération. http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/776/DCED_PostConflict_Fr.pdf

► **Small Medium Enterprise Promotion (SMEP) Project, Jakarta, Indonesia, 2007-2009. Impact study**, 2010, 37 p. — Étude d'impact du projet SMEP mis en œuvre par Swisscontact pour aider un cluster de fabricants d'articles en jean à Cipulir à restaurer et améliorer sa compétitivité après les inondations de 2007. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/775/4>

Environnement des affaires

► **Business environment reforms and the informal economy**, Discussion Paper, DCED, décembre 2009, 90 p. — Ce document, qui servira de support à la conférence sur le même thème en avril 2010 à Cape Town, examine le secteur informel des pays en développement et son lien avec les réformes de l'environnement des affaires. http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/182/BERIE_Consolidated.pdf

► **Le soutien aux réformes de l'environnement des entreprises : guide pratique pour les agences de développement**, CDDE (DCED), 2008, 52 p. — Guide offrant des conseils pratiques aux agences de développement pour l'appui aux réformes de l'environnement des entreprises dans les pays en développement ou en transition. http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/181/DonorGuidance_French.pdf

► **Assessing the enabling environment for women in growth enterprises: An AfDB/ILO integrated framework assessment guide**, ILO, 2007, 102 p. — Guide servant à l'évaluation de l'environnement des entreprises de femmes et à l'identification des formes d'appui les plus appropriées pour favoriser leur croissance. http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/183/AfDB_ILO_WED_EnablingEnvironment.pdf

► **Assessing the business environment for women's entrepreneurship development in the Kyrgyz Republic**, ILO, 2009, 54 p. — Examine les aspects liés au genre dans l'environnement des af-

fares au Kirghizistan, en particulier les obstacles rencontrés par les jeunes femmes en termes d'accès aux ressources et aux marchés.

http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/184/ILO_WED_Kyrgyz-BusinessEnvironment.pdf

► **Principales contributions à la Conférence Business Environment Reform and the Informal Economy**, Cape Town, Afrique du Sud, DCED, 13-15 avril 2010. http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.whatsnew?p_lang=en

— *The cooperative enterprise as a practical option for the formalization of informal economy*, Sam Mshiu, The ILO Cooperative Facility for Africa, 2010, 12 p.

— *Business environment and informality: conceptual notes for an expanded inquiry*, Jorge L. Daly Ph. D et Melvin Spence, 2010, 9 p.

— *Reducing red tape. A facilitation and management manual*, Mattia Wegmann, Shawn Cunningham, GTZ/Mesopartner, 2010, 79 p.

— *Gender issues in doing business: An analysis using case studies of Ghanaian women entrepreneurs*, Aimee Hampel-Milagrosa, Danida, 2009, 40 p.

— *Tax compliance cost surveys: Using data to design targeted reforms*, Coolidge Jacqueline, Investment Climate in Practice Series Note 8, IFC, 2010.

— *Is there demand for formality among informal firms? Evidence from microfirms in Downtown Lima*, M. Jaramillo, 2009, 29 p.

— *Baseline survey of female entrepreneurs in Temeke, Kinondoni and Ilala districts of Dar es Salaam, Tanzania*, Equality for Growth, 2009, 36 p.

► **Doing Business in the East African Community 2010**, World Bank, 2010, 62 p. — Rapport sur l'environnement des affaires au Burundi, au Kenya, au Rwanda, en Tanzanie et en Ouganda. <http://www.doingbusiness.org/features/east-africa-2010.aspx>

► **Turkey. Informality: Causes, consequences and policies**, document présenté à la Conférence de Cape Town, Banque mondiale, 2010, 75 p. —

Rapport sur les tendances, causes et conséquences de l'informalité en Turquie. http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/201/2.2.2_WorldBank_Turkey_Informality_CEM.pdf

Formation professionnelle

► **International handbook of education for the changing world of work: Bridging academic and vocational learning**, Springer, 2009, 6 volumes (3 044 p.), 769 € — Ce manuel en 6 volumes est un outil de référence sur les modèles d'enseignement et de formation technique et professionnelle dans le monde. <http://www.springer.com>

► Rauner F., Smith E. (éd.), **Rediscovering apprenticeship**, Research Findings of the International Network on Innovative Apprenticeship (INAP), Series: *Technical and Vocational Education and Training: Issues, Concerns and Prospects*, Vol. 11, 2010, 175 p. (105 €) — Recueil de contributions en forme d'état des lieux des pratiques et problématiques de l'apprentissage au plan international. <http://www.springer.com/education+%26+language/book/978-90-481-3115-0>

Emploi et entrepreneuriat des jeunes

► **Promoting development, integrating young people. Good practices from the children and youth sector**, GTZ, 2009, 74 p. — Guide de bonnes pratiques sur les actions de développement à destination des enfants et des jeunes ; recouvre les domaines de la participation, de la santé, des droits, de l'emploi et de la prévention de la violence. http://www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz_2009-0517en-integratingyoung.pdf

► **State of the field in youth enterprise, employment and livelihoods development. Programming and policymaking in youth enterprise, employment, and livelihoods development; and youth-inclusive financial services**, Making Cents International, 2010, 264 p. — État des lieux des approches et enseignements sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes. http://www.youthenterpriseconference.org/download_form2009.asp

Tourisme

► **Proposal for a sustainable micro-tourism homestay program in Thailand**, University of Maryland, Robert H. Smith School of Business, 2010, 14 p. — Note de proposition décrivant un projet de tourisme pro-pauvre durable (séjours chez l'habitant) en Thaïlande, qui a reçu le premier prix du concours Global Challenge.

[https://www.businessgrowthinitiative.org/SiteCollectionDocuments/Microtourism%20Homestay%20Program%20in%20Thailand%20\(1st%20place\).pdf](https://www.businessgrowthinitiative.org/SiteCollectionDocuments/Microtourism%20Homestay%20Program%20in%20Thailand%20(1st%20place).pdf)

Autres

► **Comprehensive study of the livestock marketing system in Samburu District, Kenya**, Quantum Africa, SNV, 2008, 80 p. — Expérience de création de partenariat entre les autorités locales et les communautés dans la gestion des marchés de bétail au Kenya et conditions de réplification.

<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/764/SNV%20Samburu%20Livestock%20Markets.pdf>

NOUVEAU SUR LE WEB
— 1^{er} semestre 2010 —

► **Entrepreneuriat féminin** — Nouvelle page thématique sur le développement de l'entrepreneuriat féminin sur le site du DCED. Bibliographie complète de documents accessibles en ligne.

<http://www.enterprise-development.org/page/wed>

► **Un site internet dédié au Programme de renforcement des capacités commerciales (PRCC)** — Le PRCC a été créé en 2002 pour promouvoir les échanges des pays en développement et leur intégration dans le système commercial mondial. En 2009, ce programme a été renouvelé à hauteur de 30 millions d'euros pour trois ans. <http://prcc.afd.fr>

► **Échanges et apprentissage en ligne sur les approches M4P et filière** — E+I network lance une série de cycles d'échanges sur les pratiques opérationnelles de développement de marché et de filière tout au long de l'année 2010.

<http://www.sdc-employment-income.ch/index.php?navID=3283#PSD>

► **Croissance verte sur www.enterprise-development.org** — Le DCED consacre une page de son site aux ressources existantes sur le lien entre lutte contre le changement climatique et développement du secteur privé. Un groupe de travail dédié a également été créé.

<http://www.enterprise-development.org/page/greengrowth>

► **Wiki Filières – Environnement des affaires et normes sociales** — Le wiki sur les filières (USAID) ouvre une nouvelle page sur le thème de la « réglementation informelle » : influence des normes, coutumes et valeurs sociales dominantes sur l'environnement des affaires.

http://apps.develebridge.net/amap/index.php/Value_Chain_Development

► **Lancement du site artisanconnect** — Nouvelle plate-forme d'information pour l'artisanat et le design en Afrique, cette initiative du Centre du commerce international vise à favoriser les échanges entre les artisans africains, les designers et les acheteurs internationaux.

<http://www.artisanconnect.net>

► **Le rôle des TIC dans les filières agricoles : nouvelle rubrique de [e-agriculture.org](http://www.e-agriculture.org)** — Nouveau thème clé du site, le rôle des TIC dans les filières agricoles fait l'objet d'une nouvelle section issue du forum virtuel de décembre 2009 sur les opportunités et défis des interventions basées sur les TIC dans l'agriculture. <http://www.e-agriculture.org/642.html>

VOS REVUES ET BULLETINS

► **BDS-Forum News**, Lettre d'information du site BDS Forum — Le numéro 1 de 2010 présente des sites internet nationaux dédiés au développement du secteur privé. <http://www.bds-forum.net/newsletter/news-bdsforum-1-2010.htm>

► **Bulletin de veille de l'Inter-réseaux**, Bulletin bimensuel qui fait un point sur l'actualité du développement rural sur le net — Numéros 152 à 159.

<http://www.inter-reseaux.org/bulletinde-veille/article/inter-reseaux-bulletin-de-veille>

► **Enterprise Development & Micro-finance**, Revue trimestrielle sur le développement de l'entreprise et la micro-finance — Le volume 20, n° 4, 2009, contient un article sur l'évolution de l'appui au développement des entreprises. Le volume 21, n° 1, mars 2010, est plus particulièrement consacré à l'appui au secteur privé dans les contextes de post-urgence. http://practicalactionpublishing.org/publishing/sed_journal

► **Lettre du COSAME**, bulletin mensuel de coopération et soutien aux artisans et micro-entreprises du Sud - Pour un artisanat ouvert, qualifié et solidaire. — Numéros 8 et 9. <http://www.cosame.org>

► **MicroLINKS Connections**, bulletin mensuel du Bureau du développement des micro-entreprises de l'USAID — Numéros 68 à 72. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=2896_201&ID2=DO_TOPIC (puis cliquer sur Download Current Issue)

► **Newsflash - Bulletin du Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises**, Lettre mensuelle d'actualité du comité et de ses membres — Janvier à avril. <http://www.enterprise-development.org/page/library-item?id=1525>

► **Secteur Privé & Développement**, La revue de Proparco — Le numéro 4 (novembre 2009) a pour thème central « La téléphonie mobile dans les pays en développement : quels impacts économiques et sociaux ? ». Le numéro 5 (mars 2010) a pour sujet central « Les marchés financiers en Afrique : véritable outil de développement ? ».

http://www.proparco.fr/jahia/Jahia/lang/fr/Accueil_PROPARCO/secteur-prive-developpement

► **UNIDO Farms to Markets Newsletter**, Lettre de l'Unido sur les solutions innovantes d'accès au marché des petits producteurs agricoles. — Numéro 1. <http://www.unido.org/index.php?id=7627> ■