

Juin  
2011

NUMÉRO 21

# L'actualité des services aux entreprises

Revue semestrielle sur le développement  
du secteur privé



## L'actualité des services aux entreprises

**N**ous sommes heureux de vous présenter cette 21<sup>e</sup> édition de *L'actualité des services aux entreprises*. Vous découvrirez au travers d'un grand nombre d'articles retenus ici les actions et les concepts mis en œuvre pour **faciliter l'implication des plus pauvres dans l'économie de marché**.

Vous y trouverez notamment l'exemple du *Royal Tropical Institute* qui, par son rôle de facilitateur, appuie l'insertion des petits producteurs dans l'économie de marché par la création d'entreprises sociales. D'autres entreprises au Nord ont opté pour la **participation des petits exploitants à leur capital**. Cette démarche, qui présente de nombreux intérêts mais aussi des difficultés, permet toutefois une véritable évolution dans la répartition des pouvoirs et dans les orientations choisies par les entreprises.

Cette recherche d'implication des plus pauvres dans l'économie de marché se résume dans **le concept M4P** (*Making Market Work for the Poor*) qui, au travers d'une analyse approfondie du marché et des dynamiques qui le sous-tendent, cherche à rendre son fonctionnement plus inclusif et équitable. Le programme nigérian de réduction de la pauvreté PrOpCom notamment a développé une méthode complète de suivi-évaluation et d'impact de cette approche.

Dans le domaine agricole, l'intégration des petits producteurs passe essentiellement par leur structuration en **organisations de producteurs**. Ces dernières facilitent non seulement leur accès au marché et à l'information, mais fournissent également des services d'appui et de formation. Par ailleurs, elles occupent souvent une fonction de représentation auprès de l'État dans le but de défendre les intérêts de leurs membres. Deux synthèses présentées ici passent en revue les différents modèles d'organisations professionnelles représentatives (dans le domaine agricole et non agricole), ainsi que les modalités pertinentes d'appui pour accompagner leur changement. **La structuration du secteur** compte souvent parmi les obstacles au développement d'une filière donnée. Dans le cas des petites entreprises forestières informelles au Ghana, le renforcement des compétences, l'amélioration du cadre réglementaire et la représentation sont les trois principaux axes d'appui identifiés pour exprimer leur potentiel de création de revenus et d'emploi.

**La vulgarisation agricole** constitue un autre axe de renforcement des petits producteurs. Après être longtemps restée le monopole d'agences sectorielles publiques, elle revient aujourd'hui sur le devant de la scène en raison des enjeux de sécurité alimentaire et de changement climatique. Une étude de la FAO et du *Global Forum for Rural Advisory Services*, basée sur plusieurs cas pratiques, permettra de découvrir les grandes priorités d'avenir pour cette fonction.

Cette 21<sup>e</sup> édition revient enfin sur **la question de l'employabilité et de l'insertion des jeunes**. Manque d'opportunités d'emploi, manque de formation, difficulté d'accès aux stages et manque d'information sur les opportunités de formation sont autant de freins qui rallongent la période de transition des jeunes vers l'autonomie. Face à ce constat, nombreux sont les acteurs qui cherchent à concevoir des modèles innovants à plus fort impact. En Inde, une société de services de formations insérantes constitue un exemple réussi de partenariat public-privé offrant aux jeunes issus de milieux défavorisés l'accès à des formations de qualité débouchant sur l'emploi.

Certains acteurs cherchent à faire reconnaître plus largement que **l'insertion socioprofessionnelle est un processus multidimensionnel** qui nécessite une approche systémique. On retiendra parmi ceux-ci quatre expérimentations particulièrement innovantes en Côte d'Ivoire, au Sénégal, en Mauritanie et au Niger. Chacune de ces démarches vise à offrir aux jeunes une gamme complète de services allant de l'accueil, l'information et l'orientation à l'accompagnement dans l'emploi et la création d'activités en passant par l'acquisition de compétences, la professionnalisation, la gestion et l'élaboration de plan d'affaires. Face au défi de l'insertion des jeunes, la quatrième conférence annuelle sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi, organisée par *Making Cents international*, s'est quant à elle concentrée sur l'éducation à l'entrepreneuriat, aux partenariats et à l'accompagnement spécifique pour les projets à fort potentiel, et en tire des pistes pour l'avenir.

Pour finir, vous retrouverez les actualités et informations utiles 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

- « Collaborer avec les petits exploitants : le rôle des organisations de producteurs », Mangnus E., Bart de Steenhuijsen P., 2010 **pages 4 à 10**
- « Mobiliser le potentiel de la vulgarisation rurale et agricole », Ian Christoplos, 2010 **pages 11 à 16**
- « Simple conseiller, ou actionnaire actif ? L'évolution du rôle de facilitateur de KIT, en appui au développement d'entreprises sociales », Amoldus M. et al., 2011 **pages 17 à 22**
- « État de l'art sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes », Making Cents International, 2011 **pages 23 à 28**

### ● Études de cas

- « Renforcer et pérenniser les associations professionnelles du secteur privé : l'exemple de l'Éthiopie », Private Sector Development Hub/Addis Ababa Chamber of Commerce and Sectoral Associations, 2009 **pages 29 à 34**
- « Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices », Anne Le Bissonnais et Sandra Barlet, 2011 **pages 35 à 42**
- « Petits exploitants et actionariat : regard sur l'expérience récente », de Koning Maurits et Bart de Steenhuijsen Piter, 2009 **pages 43 à 49**
- « Les petites et moyennes entreprises du secteur forestier au Ghana : portrait d'un secteur au potentiel sous-exploité », P. Osei-Tutu, K. Nketiah, B. Kyereh, M. Owusu-Ansah et J. Faniyan, 2010 **pages 50 à 54**
- « Renforcement des capacités et de l'employabilité de jeunes défavorisés en Inde : l'exemple des formations insérantes Gram Tarang », Rao D.N., Madan A. et Reji E.M., 2010 **pages 55 à 59**

### ● Outils d'action

- « Suivi-évaluation de projet : un guide développé par le projet M4P PrOpCom (Nigeria) », Sadia Ahmed, 2011 **pages 60 à 64**

### ● Informations utiles

**pages 65 à 68**

## 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 développe-

ment. 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 Karin Barlet (coordination et rédaction), Christine Uhder (rédaction), Christine Poursat (rédaction) et Sophie Chabanel (rédaction).

Les précédentes parutions sont consultables et téléchargeables sur le site internet du Gret : [www.gret.org/ressource/bds.asp](http://www.gret.org/ressource/bds.asp) ou celui du ministère français des Affaires étrangères :

[www.diplomatie.gouv.fr/fr/actions-france\\_830/affaires-economiques-internationales\\_901/developpement-economique\\_20312/developpement-entreprises-emploi-dans-les-ped\\_20315/bds-actualite-services-aux-entreprises-ase\\_10347.html](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/actions-france_830/affaires-economiques-internationales_901/developpement-economique_20312/developpement-entreprises-emploi-dans-les-ped_20315/bds-actualite-services-aux-entreprises-ase_10347.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](mailto:revue-sae@gret.org)

■ Mangnus E.,  
de Steenhuijsen Piters B.,  
**Dealing with small scale  
producers. Linking buyers  
and producers,**  
KIT Publishers, 2010, 82 p.

ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL :  
[http://www.kit.nl/net/KIT\\_Publicaties\\_  
output/ShowFile2.aspx?e=1718](http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1718)

« **L'Actualité des services  
aux entreprises** » n° 21  
juin 2011

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

# Collaborer avec les petits exploitants : le rôle des organisations de producteurs

Les organisations de producteurs présentent en théorie tous les avantages. Pour les agriculteurs, elles améliorent l'accès au marché et à différents services ; pour les acheteurs, elles réduisent le coût de transaction et facilitent les échanges. Sur le terrain, pourtant, ces démarches n'apportent pas toujours les résultats escomptés, loin s'en faut. Sur la base de ce constat, l'Institut Royal Tropical néerlandais (KIT) propose des conseils pour travailler efficacement avec les organisations de producteurs. Passant en revue les différents modèles d'organisation, la publication montre la nécessité d'adapter le schéma retenu à chaque contexte particulier. Il est par exemple dommage d'écarter d'emblée les organisations informelles, comme le font la plupart des acheteurs. Comment évaluer les organisations de producteurs ? Quel appui leur fournir pour accompagner le changement ? Faut-il s'appuyer sur un label de commerce équitable ? L'étude aborde de nombreuses questions que les entreprises privées doivent se poser pour optimiser l'impact de leur politique de développement durable sur la pauvreté.

## CONTEXTE GÉNÉRAL

### Complexité et diversité des organisations de producteurs

Lorsqu'on veut illustrer l'intérêt des organisations de producteurs, on cite souvent l'exemple de la Hollande. Si ce petit pays s'est hissé parmi les premiers exportateurs agricoles mondiaux, c'est en effet grâce à son système coopératif extrêmement efficace, créé au XIX<sup>e</sup> siècle. La réussite de ce dernier doit beaucoup au contexte historique dans lequel il s'est développé, notamment sur le plan religieux. Qu'elles soient protestantes ou catholiques, les coopératives reposaient non seulement sur des intérêts économiques mais aussi sur des croyances et des valeurs partagées.

Cet exemple montre que la cohésion sociale joue un rôle clé dans le succès.

Pourtant, cet aspect est rarement pris en compte lorsqu'on s'intéresse aux organisations de producteurs en Afrique – la principale préoccupation des opérateurs privés et des ONG est d'avoir affaire à des organisations formalisées. L'objectif de cette étude est de montrer les avantages et inconvénients respectifs des nombreux modèles d'organisation possibles et de proposer des pistes pour sélectionner l'approche la plus adaptée à un contexte donné.

### Intérêt pour les producteurs et pour les acheteurs

De plus en plus dépendants les uns des autres, acheteurs et vendeurs ont un intérêt commun : la commercialisation des produits. Cependant, les petits producteurs sont rarement en capacité de répondre aux exigences du marché en matière de qualité, respect des délais, quantité, prix. Ils sont en effet confron-

tés à de multiples obstacles : infrastructures faibles, manque de matières premières, de services financiers et d'informations sur le marché, risques inhérents à l'activité agricole, a fortiori en l'absence d'équipements pour gérer les récoltes. En général, la situation des femmes est encore pire, notamment du fait qu'elles n'ont pas la propriété de la terre. Que ce soit en tant qu'acteur à part entière de la filière ou en tant que facilitateur, les organisations de producteurs peuvent jouer un rôle central pour faciliter la coopération entre les deux parties. Pour les partenaires privés, elles réduisent le coût de transaction en créant un point de contact unique et en assurant certaines fonctions comme la transformation ou le transport. Pour les producteurs, elles entraînent des économies d'échelle, améliorent le pouvoir de négociation, rendent possible des initiatives plus risquées et facilitent l'accès à l'assistance technique et au crédit.

Au-delà de la diversité de leurs origines, formes juridiques et modes d'intervention, les organisations de producteurs ont des caractéristiques communes : racines rurales, fonctionnement démocratique contrôlé par les membres, visée économique. Même si ce n'est pas toujours le seul, leur premier objectif est d'aider les producteurs à commercialiser leur production.

### Obstacles pratiques

De nombreux obstacles peuvent cependant entraver la collaboration avec les organisations de producteurs. D'abord, leur accès reste généralement impossible à certains producteurs, du fait des coûts d'adhésion, du temps nécessaire et des exigences de qualité et de quantité. Ensuite, le partenaire privé n'est pas toujours conscient des dynamiques locales. Le plus souvent, il s'adresse à des organisations légitimées par une reconnaissance officielle ou le soutien d'une ONG. Or, non seulement cela ne suffit pas à garantir les qualités du partenaire, mais cela exclut d'autres producteurs efficaces, qui préfèrent rester hors des organisations officielles du fait de mauvaises expériences passées.

Il arrive également que les partenaires privés engagent des stratégies qui ne bé-

## L'agriculture contractuelle

L'agriculture sous contrat consiste en des accords entre producteurs et acheteurs sur la fourniture d'une denrée agricole. Ils stipulent généralement un prix, une quantité et une date de livraison prédéterminés.

Dans la mesure où ils donnent à l'exécution de la prestation un caractère d'obligation légale, les contrats sont intéressants dans les marchés sensibles (produits périssables par exemple), qui nécessitent un contrôle formel. Elle a, de fait, un effet positif sur les revenus des producteurs. Son impact sur le développement rural dépend du type d'exploitations impliquées : certains acheteurs préfèrent les grandes fermes, moins demandeuses d'assistance technique, d'autres préfèrent les petites, qui peuvent s'avérer plus compétitives, d'autres encore préfèrent travailler conjointement avec des partenaires de tailles différentes.

### LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- Ces dernières décennies ont été marquées par une transformation du secteur des denrées alimentaires, et notamment par une hausse de l'exportation des pays en développement. Cela aboutit au développement des filières verticalement intégrées, et en particulier des contrats entre entreprises agroalimentaires et producteurs locaux. Même si ces contrats concernent surtout des gros producteurs, les plus petits sont également impliqués — parfois parce que les acheteurs n'ont pas d'autres options pour se fournir.

Des études empiriques ont montré que ces petits producteurs impliqués dans des contrats pour des produits à forte valeur ajoutée en retirent des bénéfices multiples : hausse de la productivité, accès aux matières premières et crédit, revenus plus élevés. C'est particulièrement vrai pour les plus pauvres et pour les femmes.

**Miet Maertens, et Jo Swinnen,**  
professeurs à l'université de Louvain

- Le développement des supermarchés dans les pays en développement contribue à l'augmentation de la production agricole sous contrat. Cette dernière concerne trois types de produits : les produits à forte valeur ajoutée, pour lesquels les clients sont prêts à payer plus cher, les produits très périssables, qui exigent une bonne coordination, les productions techniquement difficiles, qui nécessitent une assistance technique et des matières premières particulières.

Même s'ils préfèrent généralement les gros producteurs, les acheteurs peuvent aussi trouver avantage à travailler avec les plus petits : moindre dépendance en cas de problème de production, plus grande souplesse, meilleure qualité liée au travail familial, absence d'alternatives qui facilite le respect du contrat. Malgré tout, les exigences de qualité ne permettent pas à tous les producteurs de participer.

**Jos Bijman, assistant à l'université de Wageningen**

néficient pas aux pauvres, par exemple en mettant en place une intégration verticale. Dans certains cas, ils créent des organisations dont le fonctionnement est

incompatible avec les structures locales — par exemple un système de vote démocratique alors qu'il existe une hiérarchie très forte liée à l'âge.

## LES DIFFÉRENTS TYPES D'ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

### Coopératives

Les coopératives reposent sur différents principes : contrôle par les utilisateurs, propriété répartie entre les utilisateurs, bénéfiques pour les utilisateurs. Leur fonctionnement est démocratique (un homme, une voix) et la distribution des bénéfices est proportionnelle au niveau d'activité économique.

Récemment, de nombreuses coopératives sont passées d'une logique d'offre à une logique d'adaptation à la demande du marché. Cette évolution, couplée avec les difficultés rencontrées pour lever des fonds, a fait évoluer le schéma organisationnel classique des coopératives.

L'aspect le plus crucial de cette évolution est la distance grandissante entre le management de la coopérative et les membres : pour se montrer réactif par rapport aux demandes du marché, le management a en effet besoin d'un pouvoir de décision plus important. Une partie des nouveaux modèles de coopératives conserve le principe d'une appartenance entière aux membres. D'autres s'en éloignent, soit en créant une structure légale distincte soit en faisant entrer des investisseurs externes au capital. Certaines, enfin, abandonnent cette forme juridique pour se transformer en entreprises.

Dans les pays en développement, la plupart des coopératives ont été créées par les gouvernements, l'adhésion étant alors obligatoire. De ce fait, de nombreux producteurs ont conservé une forte réticence vis-à-vis de ce mode d'organisation.

### Associations

Reposant sur une intégration horizontale, les associations de producteurs se rencontrent principalement quand plusieurs producteurs vendent la même production au même acheteur. Dans ce cas, elles permettent de réguler les termes du contrat. Les associations présentent cependant l'inconvénient de ne pas pouvoir distribuer de profit. Elles ne peuvent

## Les facteurs de succès des coopératives

### LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- Une coopérative doit encourager les producteurs à être en concurrence sur la qualité et non plus sur le prix, par exemple en créant deux niveaux de qualité payés différemment. En l'absence d'incitation à la performance, les membres peuvent voir leur participation comme l'accès à un « droit de vendre » au lieu de s'impliquer dans la réussite de la coopérative. Il est très important que les coopératives laissent de la place à l'esprit d'entreprise. Elles doivent également engager financièrement les membres.

Il est souhaitable que l'activité des membres soit homogène mais qu'il y ait une hétérogénéité dans leur taille – il faut des plus grands pour diminuer le coût moyen d'accès au marché.

**Gert van Dijk, professeur à l'université de Nyenrode et à l'université de Tilburg**

pas constituer des partenaires commerciaux à part entière.

### Groupes enregistrés

De nombreux pays en développement ont adopté des législations destinées à encourager les producteurs à développer collectivement des activités commerciales. Cela se traduit par la mise en place de groupes de producteurs « enregistrés », catégorie intermédiaire qui peut évoluer vers une association ou une coopérative.

### Organisations informelles

La plupart des organisations de producteurs démarrent de façon informelle et ne s'officialisent que quand les bénéfices attendus dépassent les coûts associés. Une organisation informelle se distingue par une absence de cadre officiel, mais néanmoins par un sentiment d'appartenance permettant de bien distinguer les membres des non-membres. Tout en étant plus souple, l'organisation informelle se caractérise souvent par une forte résistance au changement, du fait qu'elle repose sur des bases traditionnelles et culturelles. Elle a aussi l'inconvénient de ne pas protéger les membres en cas de fraude. Bien qu'elle ne puisse signer de contrat, l'organisation informelle peut, dans certains contextes, être un partenaire commercial intéressant. Elle peut, par exemple, assurer le transport et le

regroupement des récoltes, les bénéfices et les coûts étant partagés ensuite entre les producteurs.

Il existe aujourd'hui une tendance croissante à la formalisation. Cette dernière présente l'avantage d'ouvrir l'accès à des services publics et privés, mais elle aboutit souvent à l'abandon de certains membres, démotivés ou incapables de suivre. Cf. encadré page suivante.

### Organisations en réseau

Ces organisations, qui ont des frontières très floues, ne répondent pas à la définition donnée plus haut des organisations de producteurs. On les trouve dans les cas où des producteurs ont des contrats individuels avec le même acheteur. L'objectif peut être de partager de la main d'œuvre ou d'échanger des informations.

### Accords de sous-traitance (outgrower schemes)

Dans ce type d'accord, une entreprise passe un contrat avec un ou plusieurs agriculteurs pour produire une denrée, par exemple dans le but de lancer une nouvelle culture. Pour les entreprises, le schéma permet de lancer une production à grande échelle, d'assurer la traçabilité des produits et de donner une image positive de l'entreprise. Pour les producteurs, il assure des débouchés et,

le plus souvent, des procédures de paiement plus transparentes. Du point de vue des producteurs, le schéma est néanmoins risqué si l'entreprise a mal évalué le marché. Il peut aussi nuire à la production traditionnelle locale.

Pour l'entreprise, cette approche exige un engagement à long terme et présente le risque de détournement d'une partie de la production vers d'autres marchés.

On retrouve principalement ce système lorsque les producteurs, concentrés géographiquement, sont loin des exigences de qualité de l'acheteur.

### Grossiste local

Les grossistes locaux travaillent généralement avec un réseau important de fournisseurs, sur la base de contrats informels. Les parties sont liées entre elles par la volonté de conserver leur réputation de partenaires fiables.

#### FACTEURS D'INFLUENCE SUR LES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

### Environnement

L'environnement joue un rôle important pour le succès d'un partenariat commercial avec une association de producteurs. Outre les ressources naturelles, les infrastructures et la concentration géographique des agriculteurs, il faut prendre en compte l'environnement légal : certaines législations facilitent les choses tandis que d'autres imposent des contraintes, comme le Kenya où seules les coopératives sont autorisées à commercialiser le café. L'environnement informel, constitué de normes, valeurs et tabous doit aussi être étudié.

Ainsi, en Afrique, il est arrivé que les petits producteurs perçoivent les systèmes de contrats comme perturbateurs par rapport aux relations de pouvoir préexistantes. Dans d'autres contextes, des expériences négatives en matière d'organisation collective nécessitent d'adopter d'autres types de schémas.

## Ne pas négliger les organisations informelles

### LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- À l'heure actuelle, on connaît encore mal les réseaux informels. Pourtant, ils sont souvent capables de répondre aux normes de qualité et de sécurité sanitaire à un moindre coût. Les modèles officiels soutenus par les bailleurs sont souvent inutilement complexes.

Un exemple intéressant est celui de Hortifruti, filiale de Wal-Mart au Honduras pour les fruits et légumes. Hortifruti a simplement informé les grossistes de ses exigences, et ces derniers ont su fournir des produits conformes à ses attentes. En effet, en augmentant la demande, Hortifruti a créé une incitation à créer des réseaux autour des grossistes. Ces derniers se sont adressés à leurs voisins et leur ont montré comment remplir les exigences de l'acheteur. L'évaluation initiale montre que le coût d'intégration de ces nouveaux producteurs a été bien plus bas que dans un modèle formel soutenu par une ONG — il n'y a aucun bailleur impliqué.

L'inconvénient des organisations informelles est qu'elles ont plus de mal à toucher les plus pauvres.

**Mark Lundy, chercheur au Centre international pour l'agriculture tropicale, Colombie**

- Le capital social est un aspect essentiel pour une action collective d'accès aux marchés — les groupes d'épargne ou les « groupes funéraires » sont des exemples de groupe à fort capital social ayant une action économique. En général, les organisations locales sont informelles, le capital social étant suffisant.

Ainsi, au Burkina ou au Mali, des groupes informels mettent en commun leur production et la fournissent à une coopérative formelle qui assure la commercialisation. Il arrive d'ailleurs que les producteurs ne se réunissent qu'à une certaine période de l'année — les modes de fonctionnement sont multiples. L'intervention des ONG n'est pas toujours bénéfique. Elles doivent bien définir leur rôle et ne devenir en aucun cas un acteur de la filière.

**Bertus Wennink, consultant senior à l'Institut tropical royal (KIT), Pays-Bas**

## Les organisations de producteurs peuvent faire évoluer l'environnement commercial global

### LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- Il arrive que les associations de producteurs bénéficient à l'ensemble des acteurs présents sur un marché. Udoper, association béninoise d'éleveurs, a ainsi imposé des règles plus transparentes sur les marchés aux bestiaux, au bénéfice de tous.

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les effets positifs d'un marketing commun ne se limitent pas forcément aux membres de l'organisation : les conseils techniques ou les informations sur le marché peuvent en effet se diffuser progressivement à l'ensemble des producteurs.

**Célia Coronel, consultante à l'IRAM, France**

## Produit et marché

Le produit a une influence considérable sur le système d'organisation de producteurs à adopter.

On peut distinguer trois catégories de produits :

- cultures de base, essentiellement utilisées pour la subsistance, comme le manioc, le riz ou les céréales ;
- produits périssables, comme les fruits et légumes, qui exigent un stockage et un transport spécifiques ;
- cultures destinées en grande partie à la vente, qui demandent une transformation et ne font pas partie de l'alimentation locale, comme le café et le cacao ;
- cultures de niche, destinées à un marché spécifique, comme l'agriculture biologique ou le commerce équitable.

Si les cultures de base présentent des avantages sur le plan du stockage ou du regroupement des récoltes, les bénéfices d'un marketing collectif couvrent rarement les coûts de transaction. Un réseau de type informel est donc généralement plus adapté. Les produits à plus forte valeur ajoutée ont plus de chance d'apporter un retour satisfaisant.

En ce qui concerne le type de marché, l'exportation ou la vente aux supermarchés locaux profitent plus de démarches collectives que les marchés locaux traditionnels. Il faut également mentionner les marchés équitables et biologiques, qui exigent généralement une organisation chez les producteurs. L'acheteur a en effet besoin de relais pour coordonner le contrôle interne de son cahier des charges.

### ÉVALUER LES CAPACITÉS DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

## Quelques facteurs de succès

Il existe différents paramètres susceptibles de faciliter l'action collective. Taille réduite du groupe, présence de leaders, pauvreté limitée et règles simples sont

## Rôle des organisations de producteurs pour vendre aux supermarchés

### LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- Une recherche a été menée récemment au Vietnam, où la croissance des supermarchés est de 20% par an depuis plusieurs années. Les associations de producteurs jouent un rôle très important dans leurs filières d'approvisionnement, alors que les grossistes, acteurs clé du commerce de détail traditionnel, sont beaucoup moins présents. Les supermarchés de Hanoi achètent ainsi 80% de leurs légumes auprès de cinq coopératives, qui représentent moins de 450 exploitations et environ 50 hectares. Le fait de travailler avec les supermarchés augmente le profit des producteurs par rapport aux filières traditionnelles.

Aujourd'hui, l'accès des producteurs aux supermarchés reste freiné par le manque de rigueur par rapport aux contrôles de sécurité alimentaire et la diversité insuffisante dans la gamme de produits. Par ailleurs, les producteurs les plus pauvres restent exclus, sauf dans le cas d'une association de producteurs de riz parfumé qui bénéficie du soutien du secteur public.

**Paule Moustier, spécialiste des marchés alimentaires au Cirad, France**

des facteurs favorables. La question de l'homogénéité socio-économique du groupe est discutée : certains y voient un avantage, d'autres un frein.

D'autre part, les organisations fonctionnent mieux lorsqu'elles se fondent sur des groupes sociaux préexistants, soudés par un capital social solide constitué de confiance, réciprocité, règles et actions communes. Attention cependant : le fait d'imposer des activités commerciales à une organisation créée dans un autre but peut éroder le capital social. Par ailleurs, les groupes qui ont une base communautaire peuvent avoir un effet d'exclusion renforcé.

## Points à évaluer

Après avoir bien défini ses propres attentes et les capacités nécessaires pour y répondre, l'acheteur doit évaluer la performance de l'organisation de producteurs, autrement dit son efficacité, son efficience, sa pertinence et sa viabilité financière.

Pour cela, il doit étudier :

- le leadership, formel et informel ;
- la gouvernance et la direction opérationnelle ;
- l'existence de processus communs pour la planification, la communi-

## L'impact du capital social

### LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- Les organisations de producteurs ne reposent jamais exclusivement sur des intérêts économiques. Le capital social est à la fois un pré-requis et un moteur puissant. Les actions reposant sur la confiance, la réciprocité et la réputation sont en effet plus fortes que celles qui sont liées à des règles formelles.

Mais il existe un revers de la médaille : constitué de normes et valeurs communes, le capital social comporte des traditions, des stéréotypes, des préjugés et parfois des inégalités institutionnalisées. Les communautés dans lesquelles les aînés ont le pouvoir de décision risquent par exemple de laisser peu de place aux jeunes innovateurs.

**Bart de Steenhuijsen Pitors, responsable du groupe de développement durable au KIT, Pays-Bas**

cation et la résolution de problèmes, permettant à toutes les parties de l'organisation d'œuvrer dans la même direction ;

- le niveau d'implication des membres dans les processus de décision ;
- la motivation.

Particulièrement crucial, ce dernier point est étroitement lié à l'histoire de l'organisation. On considère souvent que les organisations suivent le même cycle de vie, à des rythmes différents. Dans une première phase, les membres sont euphoriques et motivés, ce qui favorise un leadership entrepreneurial. À l'adolescence, les règles et la structure se développent. À l'âge mur, ces dernières sont fixées et les responsabilités sont réparties. Si l'organisation ne se renouvelle pas, la dernière phase est celle du déclin.

La motivation dépend aussi de l'objectif de l'organisation, qui reflète sa personnalité et ses ambitions. Enfin, la motivation est indissociable des systèmes d'incitations et de la culture de l'organisation, autrement dit des hypothèses, valeurs et croyances partagées par les membres.

### L'accompagnement du changement

La formation est une stratégie efficace pour améliorer la performance des organisations et des producteurs eux-mêmes. Elle peut porter sur le management, le leadership ou encore les questions liées au produit ou au marché, comme les bonnes pratiques agricoles ou la gestion des pesticides.

L'accès au crédit peut également être un levier de performance.

Une fois définies les actions à mener, reste à décider qui apporte l'assistance nécessaire. Pour les services agricoles, il peut être pertinent de s'adresser à des ONG spécialisées ou des institutions de recherche. Dans tous les cas, une bonne communication est cruciale : les producteurs et l'acheteur doivent se mettre d'accord sur les changements et l'assistance nécessaires.

## Importance de l'entrepreneuriat

### LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- Un acheteur ne s'investit jamais auprès d'une organisation de producteurs avant d'avoir identifié des personnalités entrepreneuriales. Il offre à ces derniers un rôle particulier (agent, etc.) ; en contrepartie, ils deviennent les avocats du système au sein de la communauté.

**Bart de Steenhuijsen Pitors, responsable du groupe de développement durable au KIT, Pays-Bas**

## IMPACT SUR LA PAUVRETÉ

La collaboration « pro-pauvre » ne repose pas que sur des intérêts commerciaux : les deux parties visent aussi à améliorer la situation des petits producteurs. Dans certains cas, cette vo-

lonté d'amélioration peut d'ailleurs amener ultérieurement à aider les producteurs à développer d'autres activités. Ce positionnement des entreprises privées s'inscrit dans un contexte où elles sont de plus en plus nombreuses à faire évoluer leur modèle de fonctionnement pour intégrer des objectifs de développement durable.

## Un acteur externe peut-il mettre en place une organisation de producteurs ?

### LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- De nombreuses tentatives pour mettre en place ce type d'organisations ont échoué. Il n'est pas facile d'établir des règles approuvées collectivement puis d'assurer une implication des membres, un respect des règles et un pilotage. Parfois, les coûts de création sont tels que les producteurs n'ont pas intérêt à s'organiser. Par ailleurs, les acteurs externes qui sont à l'origine de ces initiatives, par exemples les ONG ou les gouvernements, n'ont pas toujours une vision claire des coûts et des marges dans la filière. En revanche, le rôle des gouvernements est crucial pour créer un environnement favorable.

**Jon Hellin, chercheur au CIMMYT, Centre international d'amélioration du blé et du maïs**

## Le rôle du commerce équitable

### LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- La recherche a montré que le commerce équitable était un excellent moyen de renforcer les organisations de producteurs. Cependant, le label doit être temporaire et remplacé ensuite par un label privé. Cinq ans semble une bonne durée. Les coopératives qui restent 20 ans en commerce équitable n'ont pas de meilleure performance que les nouvelles. Le marché du commerce équitable n'absorbe qu'une petite partie de ce qui est produit dans ce cadre : 90 % de la production est vendue dans le marché conventionnel.

Le risque pour les producteurs est de se spécialiser trop fortement en concentrant leur production sur des produits certifiés. On observe aujourd'hui un assouplissement du label de commerce équitable. Il ne se limite plus aux seules coopératives en tant que telles, mais à des associations ou groupes qui ne rentrent pas sous ce vocable.

**Ruerd Ruben, professeur au Centre international pour le développement de Nijmegen (CIDIN)**

## Inclusion

Seul un faible pourcentage des petits producteurs du Sud sont organisés, ce qui signifie que collaborer avec des organisations préexistantes laisse de côté la majorité d'entre eux. D'où la nécessité de réfléchir au lien entre le type de producteurs impliqués et les objectifs de développement durable. Vaut-il mieux, par exemple, travailler avec un grand nombre de producteurs qui retirent peu de bénéfices du partenariat, ou avec des producteurs moins nombreux, avec une forte valeur ajoutée pour eux ?

Souvent, l'un des objectifs est d'améliorer la situation des femmes, mais le fait de leur réserver des quotas de participation ou des positions de management ne suffit pas toujours.

Par ailleurs, il faut toujours s'assurer que la volonté d'inclusion est compatible avec les exigences du marché. Quelle qu'en soit l'envie, il est rarement possible d'intégrer les producteurs les plus pauvres.

## Autodétermination

L'autodétermination porte sur la propriété de l'organisation, les processus de décision et l'autosuffisance. ■

## L'impact des stratégies de développement durable des entreprises

### LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- En général, les entreprises voient dans les partenariats avec les organisations de producteurs un moyen de s'approvisionner auprès de producteurs pauvres. Cela passe le plus souvent par de l'agriculture sous contrat ou des filières de niche, comme le commerce équitable. Le fait de travailler avec une organisation de producteurs permet de passer d'un approvisionnement risqué à un approvisionnement sécurisé.

Sur le terrain, la situation actuelle est complexe : les acheteurs veulent impliquer les petits producteurs tout en ayant des exigences fortes de qualité, de continuité et d'homogénéité. Il ne faut pas trop se focaliser sur l'organisation formelle en tant que telle mais plutôt sur les principes du développement durable : équité, co-innovation, transparence, relations de long terme. La tendance des entreprises privées à favoriser les producteurs organisés aboutit souvent à travailler avec des producteurs déjà bien établis et financés et à écarter 90 % des producteurs.

Il est vital de bien prendre en compte la situation générale du pays. Sinon, on risque d'atteindre des objectifs de développement durable avec quelques producteurs, au détriment de la majorité d'entre eux. On ne peut pas non plus faire abstraction du contexte national par rapport à la qualité des produits. Vouloir organiser les producteurs pour améliorer une filière est voué à l'échec si l'État ne s'implique pas dans la démarche.

**Bill Vorley, chef du département Marchés durables à l'IED, Royaume-Uni**

■ Ian Christoplos,  
**Mobilizing the potential  
of rural and agricultural  
extension**, FAO, 2010, 64 p.

**ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :**

[http://www.fao.org/docrep/012/  
i1444e/i1444e00.pdf](http://www.fao.org/docrep/012/i1444e/i1444e00.pdf)

« **L'Actualité des services  
aux entreprises** » n° 21  
juin 2011

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

# Mobiliser le potentiel de la vulgarisation rurale et agricole

Longtemps réservée aux agences sectorielles publiques, la vulgarisation agricole, définie comme l'ensemble des activités d'information et de conseil aux acteurs du secteur agricole et agroalimentaire, prend aujourd'hui des formes variées, impliquant une multiplicité d'intervenants publics et privés. Après une certaine perte de vitesse liée au désengagement des acteurs traditionnels, la vulgarisation agricole revient aujourd'hui au premier plan, du fait des enjeux de sécurité alimentaire et de changement climatique. En s'appuyant sur de courtes études de cas, le document synthétisé ici présente la vision de la FAO et du GFRAS (*Global Forum for Rural Advisory Services*) sur les priorités pour l'avenir : développer le pluralisme, conserver une forte implication des pouvoirs publics, demander aux prestataires de rendre compte aux producteurs et à leurs organisations, créer des forums pour améliorer les pratiques et mieux faire entendre la voix du secteur.

## INTRODUCTION : DÉFINITION ET CONTEXTE

La vulgarisation agricole désigne les systèmes destinés à :

- faciliter l'accès des producteurs, de leurs organisations et des autres acteurs du marché à la connaissance, à l'information et aux technologies ;
- faciliter leur interaction avec des partenaires de la recherche, de l'éducation, de l'agroalimentaire et avec d'autres institutions pertinentes ;
- les aider à développer leurs compétences techniques, organisationnelles et managériales.

Bien que son image reste souvent associée aux agences publiques, la vulgarisation agricole prend aujourd'hui des formes multiples : vendeurs de matières premières conseillant sur des semences, chaînes de télévision diffusant des prévisions météorologiques, supermarchés informant des producteurs de légumes des conditions à respecter pour devenir fournisseurs, ONG donnant des conseils juridiques sur la propriété des terres, etc.

La vulgarisation représente donc un flux large et complexe d'informations et de conseils, qui va bien au-delà des services spécialisés que l'on met habituellement sous ce vocable. La meilleure façon de bien cerner le sujet est de partir des besoins des exploitants.

À l'inverse, les services théoriquement dédiés à la vulgarisation sont souvent amenés à intervenir sur d'autres sujets — y compris la collecte d'impôts ou le recouvrement de prêts, ce qui n'est évidemment pas souhaitable.

Cette activité met en jeu des acteurs publics et privés dont les champs d'intervention se recoupent souvent. En conséquence, la vulgarisation ne peut être contrôlée ou régulée — tout au plus peut-elle être guidée et éclairée.

## UN ENJEU CRUCIAL POUR L'AVENIR

La vulgarisation est un enjeu crucial pour l'avenir : même si des centaines de millions de petits producteurs quittent

l'agriculture dans les prochaines années, ce segment de la production agricole continuera à peser lourd et à disposer de certains atouts, notamment sur le plan des coûts de production.

Or, ces derniers ont besoin d'appui pour atteindre différents objectifs de développement rural :

- accès aux nouvelles technologies ;
- prise en compte des changements climatiques ;
- accès à des marchés en pleine évolution ;
- meilleure gestion des ressources naturelles ;
- optimisation des ressources pour améliorer l'alimentation et les conditions de vie des foyers.

Bien entendu, la vulgarisation ne résoudra pas seule les problèmes de sécurité alimentaire et de pauvreté. Ces derniers sont étroitement liés à de multiples paramètres : accès à la terre et aux marchés, sécurité politique, sociale et économique, recherche.

## DIX DÉFIS À RELEVER

Pour que la vulgarisation agricole réalise son potentiel, elle doit relever dix défis :

- **Mettre en œuvre une réforme normative, sans tout attendre d'un modèle unique**

L'expérience a montré qu'il n'existait pas de « recette miracle » garantissant à la fois l'orientation marché, la sécurité alimentaire et l'atténuation des effets des changements climatiques. Les solutions doivent donc être spécifiques à chaque contexte.

- **S'orienter vers le pluralisme, tout en conservant une coordination et des engagements financiers publics**

Il y a dix ans, il y a eu un espoir que le retrait des pouvoirs publics laisse place à des initiatives privées, qui occuperaient tout le terrain. Mais les opérateurs privés ne prennent pas en compte la gestion des ressources naturelles et se cantonnent le plus souvent aux agriculteurs les

## Les différentes missions de la vulgarisation rurale et agricole

- Diffusion de l'information sur les technologies, la recherche, les marchés, les matières premières, les services financiers, les conditions climatiques.
- Formation et conseil aux exploitants individuels, groupes ou organisations de producteurs, autres acteurs des filières agroalimentaires.
- Expérimentation et adaptation pratique des nouvelles méthodes.
- Développement des compétences en management des producteurs et entrepreneurs locaux.
- Facilitation de liens entre les différents acteurs du marché, les institutions de formation et les pouvoirs publics.
- Soutien aux processus de développement institutionnel et aux innovations sociales, institutionnelles et organisationnelles.
- Développement des organisations de producteurs et des organisations de jeunes et aide à l'articulation de leur demande.
- Soutien à la mise en place de politiques et programmes gouvernementaux.
- Contribution au développement de politiques plus appropriées grâce aux retours d'information des exploitants et entrepreneurs locaux.
- Amélioration de la prise de conscience sur les nouvelles opportunités, liées notamment au commerce équitable et à la production « verte ».
- Facilitation de l'accès à des aides publiques autres (assurance par rapport aux conditions climatiques, services phytosanitaires, programmes de subventions pour les services environnementaux).
- Facilitation de l'accès au crédit de la part des institutions rurales pour les producteurs et entrepreneurs locaux.
- Éducation à la nutrition et aux sciences domestiques.
- Médiation dans les conflits sur les ressources naturelles.
- Conseils fiscaux et juridiques.

plus aisés. Par ailleurs, les conseils donnés par les fournisseurs de matières premières manquent d'impartialité.

Les investissements publics restent donc indispensables, même si les services sont sous-traités au secteur privé.

- **Accroître la responsabilisation des intervenants**

Les organisations de producteurs souhaitent de plus en plus s'impliquer dans la définition des services de vulgarisation proposés. Même si ces organisations ne sont pas toujours pleinement représentatives, cela amène les prestataires des services à devenir responsables de leurs actions devant les producteurs. Dans certains cas, le fait que le client paye le service, au moins en partie, est aussi un moyen de mieux faire prendre en compte ses attentes. Enfin, la décentralisation peut contribuer à responsabiliser les intervenants.

- **Créer des marchés de prestation de services**

La sous-traitance des services de vulgarisation aux ONG s'est avérée décevante : elle est généralement intervenue à une échelle limitée et avec des coûts élevés. Il faut donc chercher de nouvelles façons de sous-traiter, en basant les financements publics sur la performance et en s'inspirant des approches adoptées par les entreprises privées pour obtenir une production conforme à leurs attentes en qualité, quantité et délais.

- **Faire face à la limitation des ressources humaines**

Pour responsabiliser les producteurs et développer leurs capacités d'adaptation, leur esprit critique et leurs aptitudes à résoudre les problèmes face à un environnement mouvant, les agents de vulgarisation doivent maîtriser de nouvelles compétences. Or, leur niveau d'édu-

cation a plutôt tendance à baisser, du fait de l'affaiblissement de l'éducation agricole et de la perte de personnel expérimenté liée au sida. Le développement de la vulgarisation doit prendre en compte cette crise des ressources humaines et trouver des stratégies pour y faire face.

- **Aller au-delà d'une approche par projet**

Trop souvent menées dans une logique de court terme, de nombreuses initiatives de vulgarisation se sont révélées peu durables. Le soutien à des projets doit être complété par des approches systématiques et institutionnelles, qui réforment les systèmes en profondeur.

- **Équilibrer les investissements entre l'offre et la demande de services de vulgarisation**

La connaissance progresse, aussi bien pour faire émerger la demande que pour offrir de meilleurs services.

Malheureusement, les deux aspects ne sont pas toujours traités de façon cohérente — créer de la demande sans y répondre peut créer de la déception et une perte de confiance.

- **Donner la priorité aux institutions par rapport aux solutions technologiques ou méthodologiques supposées tout résoudre**

Aujourd'hui, il est généralement admis qu'il n'existe pas une bonne méthode unique pour la vulgarisation. Le développement d'Internet et des téléphones mobiles représente une opportunité pour améliorer la communication entre les parties prenantes.

Mais leur utilisation à grande échelle se heurte à des contraintes financières et humaines, et il faut prendre en compte les contextes technologiques et la nature des relations entre secteur public et secteur privé dans chaque pays.

- **Passer des « packages » standards à des conseils sur mesure**

Les changements rapides dans les marchés et les climats locaux nécessitent des approches spécifiques aux différents contextes. Les agents de vulgarisation doivent aider les agriculteurs à adapter l'application de leurs conseils.

- **Prendre en compte les besoins spécifiques liés aux différences ethniques, d'âge et de genre**

Bien souvent, la vulgarisation a illustré la difficulté du développement rural à être inclusif et équitable. Pour toucher toutes les populations, y compris les jeunes et les femmes, elle doit s'inscrire dans une démarche plus globale d'intégration de toutes les parties prenantes

dans la société. Pour relever ces défis, la vulgarisation doit non seulement appliquer les leçons du passé, mais aussi se réformer et innover. Pour cela, elle doit profiter d'une demande plus forte liée à de multiples facteurs : information sur le climat, programmation de la sécurité alimentaire, aide pour le commerce, réforme globale de la recherche agricole et du développement.

### Des leçons sur ce qu'il ne faut pas faire : le programme indien *Training and Visit*

Le système de vulgarisation indien *Training and Visit* (T&V) a diffusé avec succès la technologie de la Révolution Verte dans les zones irriguées à fort potentiel, mais a eu peu d'effet sur les autres territoires.

Au début des années 1990, des problèmes systémiques sont apparus :

- augmentation importante du nombre de travailleurs villageois de vulgarisation, au-delà des capacités financières des États ;
- orientation vers l'offre plutôt que vers la diversification et la hausse des revenus des agriculteurs, du fait de la priorité donnée à l'augmentation de la production alimentaire ;
- baisse des revenus agricoles, du fait de l'augmentation de la production des produits de première nécessité et de la chute des prix qui en a découlé ;
- limitation aux produits de première nécessité et absence d'une approche globale et intégrée, du fait du manque de moyens pour la vulgarisation des autres services du ministère de l'Agriculture.

D'autre part, dans les années 1990, les différents services du ministère de l'Agriculture donnaient la priorité à la distribution de subventions et matières premières financées au niveau central, ce qui a eu les effets suivants :

- le personnel rendait compte de son action au gouvernement plus qu'aux producteurs ;
- les fournisseurs privés de matières premières étaient vus comme des concurrents et non comme des partenaires ;
- les liens entre la vulgarisation et la recherche étaient de plus en plus distendus ;
- la vulgarisation n'a rien fait pour encourager les producteurs à s'organiser en groupes et donc à se responsabiliser.

### De nouvelles formes de réseau au service de la vulgarisation

Le projet pilote pour l'Afrique de l'Est *Rural Knowledge Network* (RKN, réseau de connaissance rurale) soutient l'émergence de services d'accès à des marchés viables, dans le but de créer des filières profitables à tous. Le principe consiste à partir des besoins des producteurs, et à adapter les informations techniques en conséquence.

Présent au Kenya, en Ouganda et en Tanzanie, le réseau repose sur des liens de communication constants et efficaces : SMS, mail, Internet, rencontres, etc. Les enseignements sont capitalisés et diffusés largement par une plate-forme Internet.

L'initiative First Mile, liée à ce projet, vise à tester, dans des zones rurales, la faisabilité de l'utilisation d'ordinateurs portables utilisant une carte SIM pour l'accès à Internet.

## NOUVELLES INSTITUTIONS ET PLATES-FORMES

Grâce à un ensemble de facteurs (hausse des prix alimentaires, Déclaration de l'Aquila sur la sécurité alimentaire globale, regain d'intérêt de la part des bailleurs), la vulgarisation est reconnue comme une composante stratégique des nouveaux cadres institutionnels globaux, tels que le *Global Partnership on Agriculture and Food Security* (partenariat global sur l'agriculture et la sécurité alimentaire) — c'est également vrai au niveau national et régional. La communauté de la vulgarisation doit donc faire entendre sa voix dans les débats sur le développement agricole, la sécurité alimentaire et les changements climatiques, et, pour cela, organiser ses propres forums.

Au niveau global, le GFRAS (*Global Forum for Rural Advisory Services*, Forum global pour les services de conseil ruraux), récemment créé, a pour mission de promouvoir des services de conseil pluralistes, orientés vers la demande et contribuant à la croissance rurale et à la lutte contre la pauvreté. Les objectifs du forum sont les suivants :

- soutenir la synthèse et le développement d'idées pour repenser la vulgarisation et la rendre plus efficace ;
- améliorer les échanges et interactions entre acteurs ;
- donner à la vulgarisation une « voix » globale, pour renforcer le rôle des services de conseil ruraux ;
- promouvoir un environnement favorable aux investissements dans les services de conseil.

Au niveau régional, l'AFAAS (*African Forum of Agricultural Advisory Services*, forum africain des services de conseil agricole) est une première initiative, mais le retard est considérable par rapport aux secteurs de la recherche et des organisations de producteurs.

## NOUVELLES APPROCHES

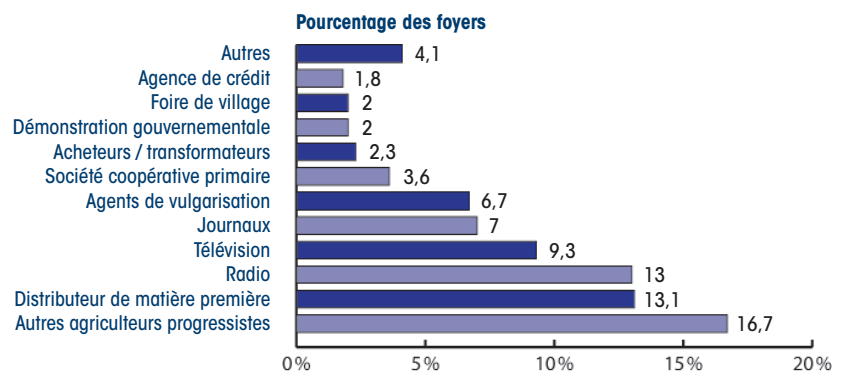
La vulgarisation a besoin de développer des synergies avec la recherche et les autres services ruraux, et de démontrer qu'elle

## Des difficultés dans la décentralisation par projet en Inde

Le *National Agriculture Technology Project* (NATP, projet national de technologie pour l'agriculture), soutenu par la Banque mondiale, était un important terrain d'expérimentation pour des approches innovantes de décentralisation des services de vulgarisation. Avant ce projet, presque tous les fonds destinés à la vulgarisation venaient du gouvernement central, les programmes étant mis en place par les différents services ministériels — un système qui ne permettait pas de s'adapter aux besoins locaux. L'un des aspects centraux du NATP consistait à décentraliser les fonds par le biais des ATMAS (*Agricultural Technology Management Agencies*), ONG semi-autonomes pouvant recevoir des fonds publics et privés.

Ce nouveau système a effectivement eu un impact positif sur la rapidité de disponibilité des fonds et sur les activités elles-mêmes. Malheureusement, dès la fin du projet, cette souplesse a pris fin, le ministère de l'Agriculture ayant souhaité revenir à un système de fonds affectés. Le retour à ce système de financement « top down » limite sérieusement les possibilités pour les ATMAS et les équipes de vulgarisation de répondre aux besoins locaux des groupes de producteurs.

## Le pluralisme existe déjà !



Comme le montre une étude sur l'accès à l'information sur les technologies agricoles modernes dans les foyers agricoles de l'Inde<sup>1</sup>, les producteurs cherchent et reçoivent des informations de multiples sources.

peut contribuer efficacement à la croissance économique. L'approche intégrée est particulièrement nécessaire au niveau local. Point positif : on observe aujourd'hui des progrès dans la subsidiarité des services de vulgarisation et dans le fait de demander aux prestataires de services de rendre des comptes aux producteurs. En revanche, en ce qui concerne la décentralisation, le transfert au niveau local des responsabilités n'a pas toujours été accompagné d'un transfert de ressources, ni d'un réel empressement à payer le coût relativement élevé de ces services.

Un autre levier important est celui de l'éducation agricole, institution ancienne et souvent oubliée, qui a pourtant la responsabilité des enseignements fondamentaux.

## DES RÉFORMES POLITIQUES QUI ENCOURAGENT LE PLURALISME

La vulgarisation agricole illustre bien la nécessité de promouvoir l'harmonisation et l'alignement avec les politiques nationales, soulignée dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide de 2005. À l'heure actuelle, la multiplicité des initiatives des ONG et des institutions dans ce domaine se traduit par une fragmentation plus que par du pluralisme.

<sup>1</sup> BIRNER R. et ANDERSON J.R., 2007, *How to make agricultural extension demand-driven? The case of India's agricultural extension policy*, IFPRI Discussion Paper 00729, novembre 2007.

Pour renverser ces tendances, les efforts institutionnels doivent s'appuyer sur les avantages comparatifs des différents acteurs. La mise en place d'une vulgarisation pluraliste ne repose pas seulement sur l'introduction de nouveaux modèles et méthodes mais aussi sur un changement des règles du jeu et sur le renforcement des compétences des acteurs.

### DE LA PRIVATISATION À LA COMMERCIALISATION SÉLECTIVE ET À L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

Dans les années 1990, la baisse de confiance dans les agences de vulgarisation du secteur public a conduit à un nouveau paradigme, dans lequel on considèrerait la privatisation comme une base effective et durable pour le pluralisme. Aujourd'hui, les services de conseil destinés aux agriculteurs relativement aisés sont de plus en plus dominés par des opérateurs privés, mais ces derniers touchent rarement les plus pauvres. Résultat, la majorité d'entre eux ont perdu accès à un conseil impartial et indépendant.

La présence de fonds publics est donc indispensable : une vulgarisation financée publiquement mais mise en œuvre par le secteur privé peut se combiner avec des mesures destinées à mettre les ressources à la disposition des producteurs pauvres et de leurs organisations. La façon dont ces services sont sous-traités peut contribuer à responsabiliser les opérateurs.

Quant aux agences publiques, elles peuvent conserver un rôle pour diffuser les informations à travers les médias, contrôler la qualité des services et intervenir sur des enjeux publics, comme la protection de l'environnement ou l'inclusion des catégories les plus pauvres et les plus négligées.

Le secteur public peut aussi intervenir en tant que fournisseur de services, mais plus près des producteurs, à travers les pouvoirs publics locaux.

Enfin, les agences publiques peuvent faire en sorte que les producteurs soient

### Le commerce équitable et la privatisation : partenaires pour une plus grande équité

Au Malawi, le commerce équitable a créé de nouveaux types de partenariats. La production de thé par les petits exploitants se développe rapidement, les conseils étant assurés par les grands domaines qui achètent leur production et ont intérêt à une continuité dans la qualité et la quantité fournies. Certaines associations de petits producteurs ont été labellisées récemment. Le prix d'achat plus élevé leur permet alors d'améliorer leurs cultures et de mettre en place des services de développement social.

On observe le même phénomène avec l'organisation de producteurs de café équitable Mzuzu Coffe Planters' Union.

en contact avec différents fournisseurs de services, afin qu'ils soient en mesure de choisir ceux qui répondent le mieux à leurs besoins.

L'expérience a montré que le rôle des agences publiques ne devait pas être le même selon les contextes. L'alternative entre prestataires de services publics et privés est aujourd'hui présentée de façon plus nuancée. Il s'agit avant tout de faire en sorte que tous les fournisseurs de services rendent compte aux clients, hommes et femmes, riches et pauvres, qu'ils servent.

Une autre leçon de ces efforts de réforme est que les coûts de transaction des relations commerciales sont souvent trop élevés pour les producteurs pauvres et pour les agences ayant une approche individuelle. Pour augmenter l'impact et l'échelle d'intervention, les approches de groupe sont donc essentielles.

Les coopératives peuvent s'avérer efficaces pour réinvestir les profits dans des services de vulgarisation, sans être pour autant la panacée : bien souvent, elles excluent les plus pauvres du fait des coûts de participation qu'elles imposent.

### RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ, SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET RÉDUCTION DES RISQUES

On a longtemps fait à la vulgarisation le reproche mérité de s'adresser principalement aux producteurs les plus favorisés. Le pluralisme, la subsidiarité et

l'alignement avec les priorités nationales placent aujourd'hui le défi de toucher les clients pauvres sous un nouvel éclairage.

Étant donné la diversité des stratégies et pratiques mises en œuvre par ces derniers, la réforme doit viser à mobiliser et coordonner les acteurs qui répondent le mieux aux besoins des différents groupes. La vulgarisation doit notamment encourager la diversité et la flexibilité des moyens de subsistance. Elle doit également aider les producteurs pauvres à comprendre les incertitudes liées au climat et aux marchés, afin qu'ils soient mieux armés face aux différents risques.

#### ● La vulgarisation « pro-pauvres » peut-elle assurer la viabilité des petits producteurs ?

Certaines voix s'élèvent aujourd'hui contre le soutien aux producteurs pauvres, arguant que cela revient à « romanciser » une petite agriculture en réalité condamnée à disparaître. Bien que cette critique tende à gagner du terrain, on peut lui opposer de nombreux exemples de petits producteurs ayant réussi leur accès au marché avec des soutiens financiers limités, notamment par le biais du commerce équitable, des marchés locaux ou de la production biologique.

Par ailleurs, lorsque les adeptes de cette théorie de la « romancisation » accusent le soutien aux petits producteurs pauvres de biaiser le marché, on peut leur répondre qu'il était déjà biaisé, en faveur des plus riches.

Enfin, on constate dans bien des cas que les petits producteurs ont maintenu leurs activités alors que les économistes pré-

disaient le contraire, et qu'ils jouent un rôle crucial dans la cohésion sociale, en particulier dans les situations post-conflit.

### ● **Vulgarisation et inégalité de genre**

L'inégalité de genre est profondément ancrée dans de multiples domaines de la vie rurale : relations entre hommes et femmes au sein du foyer, accès à la terre et à la propriété, accès aux matières premières, services d'appui aux entreprises, etc. En ce qui concerne la vulgarisation, l'orientation de cette dernière vers les cultures destinées à la vente a souvent pour conséquence d'exclure les femmes. En effet, elles se concentrent plutôt sur l'agriculture de subsistance et le petit commerce, ressources dont elles contrôlent mieux l'utilisation. Malgré le poids de ce contexte, les opérateurs de la vulgarisation doivent se montrer pro-actifs sur la question de l'équité entre hommes et femmes, par exemple en intégrant dans leurs services des conseils juridiques qui peuvent attirer ces dernières.

### ● **Repenser les priorités pour une vulgarisation « pro-pauvres »**

S'ils veulent améliorer les revenus des plus pauvres, les décideurs doivent prendre en compte le fait que ces derniers mettent en œuvre de multiples stratégies pour trouver des ressources. Ils ont donc besoin d'une gamme de services étendue, à l'image de cette diversité. À titre d'exemple, l'agriculture de semi-subsistance est une approche intéressante car elle peut assurer un matelas de sécurité pour le foyer, ce qui est important pour prendre le risque de s'engager sur le marché.

Une autre façon pour la vulgarisation d'améliorer la sécurité alimentaire des plus pauvres est d'intervenir dans le champ des « sciences domestiques ». Cette thématique autrefois importante dans la vulgarisation reprend aujourd'hui une place significative : la sécurité alimentaire ne repose pas uniquement sur la production, mais aussi sur la bonne utilisation des denrées, dont l'effet est très important sur l'impact nutritionnel.

Bien souvent, les pauvres sont exclus des marchés par incapacité à répondre aux exigences de qualité, uniformité, délais et sécurité alimentaire. Faute de résoudre seule ces problèmes, la vulgarisation peut aider les producteurs à compren-

### L'impact des méthodes de vulgarisation sur l'accès des femmes<sup>2</sup>

Le choix des approches mises en œuvre pour diffuser les conseils a un impact important sur les personnes effectivement touchées. Au Bénin, l'organisation AfricaRice a constaté que l'utilisation de vidéos de producteur à producteur permettait de toucher les femmes de toutes les catégories socio-économiques. Ce n'était pas le cas avec les méthodes de vulgarisation traditionnelles, qui s'appuyaient sur l'intermédiation des chefs de village.

Les théories classiques sur la nécessité de s'appuyer sur les « producteurs progressistes » ou les chefs de village sont à manipuler avec précaution : les agents de vulgarisation doivent effectivement comprendre les catégories socioculturelles mais pas nécessairement y adhérer.

dre les barrières à l'entrée, pour faire des choix éclairés sur leurs stratégies de commercialisation et de subsistance.

En ce qui concerne les zones isolées, où l'accès au marché exigerait des investissements énormes en infrastructure, la vulgarisation aura sans doute plus d'impact sur la pauvreté en se concentrant sur les productions de subsistance ou destinées aux marchés locaux.

La vulgarisation pro-pauvre doit également reconnaître les impacts indirects sur la pauvreté, notamment à travers l'émergence d'une main-d'œuvre salariée. S'il est inévitable qu'un grand nombre de petits producteurs pauvres abandonnent leur activité dans les années qui viennent, la vulgarisation peut apporter un soutien à l'économie rurale au sens plus large. Elle ne doit pas se cantonner à la production agricole en tant que telle, mais prendre en compte d'autres moyens d'augmenter les revenus, à travers la diversification (agrotourisme, technologies de l'information et de la communication, etc.).

Autre aspect important, la vulgarisation a un rôle à jouer pour aider les pauvres de milieu rural à faire face aux risques de catastrophes naturelles ou de conflits. Les interventions d'urgence menées après ces événements comportent souvent des distributions de semences et de matières premières, assurées par les agents de vulgarisation. Ces derniers peuvent alors apporter leurs conseils aux agriculteurs aussi bien qu'à ceux qui fournissent l'assistance. Il est important d'impliquer les structures de vulgarisation dans ces contextes de crise : ce sont souvent les seules agences présentes en zone rurale,

et si elles n'interviennent pas, leurs clients risquent de leur retirer leur confiance.

Enfin, la vulgarisation peut aider à prévenir les catastrophes comme les inondations ou les sécheresses en améliorant la gestion des ressources naturelles. Elle peut également fournir une forme de prévention contre les conflits locaux en créant des plates-formes de discussion et d'échanges sur des sujets de tension potentiels, comme l'utilisation de la terre. ■

<sup>2</sup> ZOISSOU Espérance, VAN MELE Paul, VODOUHE Simplicie D. et WANVOEKE Jonas, 2009, « Comparing Farmer-to-Farmer Video with Workshops to Train Rural Women in Improved Rice. Parboiling in Central Benin », The Journal of Agricultural Education and Extension.

### Pour en savoir plus

> Page consacrée à la vulgarisation agricole sur le site de la FAO : [http://www.fao.org/sd/KN3\\_fr.htm](http://www.fao.org/sd/KN3_fr.htm)

■ Arnoldus M. et al.,  
**Facilitating pro-poor  
business: Why advice  
goes further when it's  
backed by investment**,  
KIT Development Policy &  
Practice Bulletin 394,  
Amsterdam : KIT  
Publishers, 2011, 72 p.

**ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :**  
[http://www.kit.nl/net/KIT\\_Publicaties\\_  
output/ShowFile2.aspx?e=1806](http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1806)

« **L'Actualité des services  
aux entreprises** » n° 21  
juin 2011

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

# Simple conseiller, ou actionnaire actif ?

## L'évolution du rôle de facilitateur de KIT, en appui au développement d'entreprises sociales

Le Royal Tropical Institute (KIT)<sup>1</sup> est une organisation qui intervient en appui au secteur privé, par le développement d'entreprises à vocation sociale. KIT a pour objectif de faciliter les relations entre les divers acteurs — ONG, entreprises privées, financeurs, organismes publics — impliqués dans la gouvernance et le fonctionnement de ces entreprises sociales. Pour mieux remplir ce rôle de facilitateur, KIT a progressivement dû faire évoluer ses modes d'action, jusqu'à devenir investisseur au sein des structures qu'il a contribué à créer et développer.

À partir d'exemples de terrain, le document synthétisé ici analyse les raisons profondes et les conséquences de cette évolution clé, et en tire quelques « bonnes pratiques » pour les intervenants du développement.

### DÉVELOPPER LES ENTREPRISES SOCIALES, UN DÉFI EN SOI

Le secteur privé joue un rôle clé dans la croissance économique, et un rôle souvent décisif dans le développement d'opportunités économiques pour les pauvres. Schématiquement, deux modes d'intervention en appui au secteur privé se sont développés ces dernières années :

- **Les partenariats public-privé (ou PPP) :** dans le cadre d'un PPP, l'État confie à une entité privée, à but lucratif ou non, la gestion ou cogestion d'une activité traditionnellement dévolue au secteur public — l'idée de fond est que dans un PPP, les services publics peuvent apprendre du secteur privé en termes d'efficacité, de flexibilité et de recherche de résultats.
- **La création d'entreprises sociales** privées ciblant les pauvres (dites « pro-poor ») — c'est-à-dire capable d'associer les pauvres, et d'avoir un impact positif sur ces derniers.

Cette seconde approche prend une importance croissante dans l'aide au développement. On valorise en général, dans les aspects positifs de cette option, l'importance de l'apprentissage mutuel et la coopération entre acteurs aussi bien publics que privés.

Les entreprises sociales peuvent prendre des formes très diverses. L'expérience montre que créer et développer une entreprise sociale présente des défis importants, dans un contexte souvent difficile. La plupart de ces entreprises en sont encore à un stade initial, qui exige l'appui de partenaires externes.

Des organisations très diverses, publiques et privées, s'impliquent dans la création d'entreprises sociales et l'appui à ces structures : acteurs privés, secteur public, organisations de producteurs ou encore ONG. Chacun de ces organismes a une culture, des compétences, des valeurs distinctes, et ces différences peuvent créer

<sup>1</sup> KIT est un centre indépendant de recherche et d'expertise basé à Amsterdam, sous statut associatif, spécialisé dans le domaine de la coopération internationale et interculturelle.

des tensions importantes. Chaque partenaire d'une entreprise sociale a aussi des objectifs spécifiques, et il peut être difficile de réconcilier les objectifs de tous les intervenants — par exemple, il est nécessaire de faire accepter par tous qu'une entreprise sociale vise non seulement à atteindre les pauvres, mais aussi à être économiquement viable.

En général, on constate donc que **la présence d'un « facilitateur » est nécessaire** pour permettre de coordonner les actions de ces différents intervenants et pour aplanir les tensions potentielles.

C'est le rôle qu'a choisi de jouer KIT. Encore faut-il définir ce qu'est un rôle de « facilitation » : l'expérience de KIT, sur ce point, est que de nombreuses options sont possibles, et qu'il est difficile de rester un simple « conseiller » au mandat limité et peu impliqué. D'où l'évolution du rôle de KIT vers une implication croissante en tant qu'actionnaire actif d'entreprises sociales.

## LE RÔLE CLÉ DU FACILITATEUR

On considère en général qu'un partenariat réussi entre différents acteurs — pour la création d'une entreprise sociale — repose sur quatre principes :

- 1) les risques et bénéfices sont partagés entre ces acteurs ;
- 2) des règles minimum de transparence et d'équité sont établies et respectées entre les différents partenaires ; les apports — notamment financiers — de ces derniers peuvent être variables, ce qui n'empêche pas de reconnaître à chaque acteur des droits égaux ;
- 3) le partenariat doit s'adapter à tout changement de contexte ;
- 4) le partenariat vise à renforcer l'autonomie des différents acteurs.

Le facilitateur veille à construire le partenariat entre les différents acteurs de l'entreprise sociale, et donc à faire respecter ces principes. Il est l'intermédiaire entre les producteurs, les entreprises privées, le gouvernement, les ONG — plus un partenariat est complexe, plus le rôle de facilitateur sera primordial.

Voici quelques-unes des fonctions clés du facilitateur :

- analyser les forces et faiblesses de chacun des acteurs impliqués, pour mieux définir leur rôle respectif ;
- comprendre les points d'intérêt des acteurs, pour définir la base commune du partenariat ;
- en tant qu'intermédiaire, stimuler la collaboration entre les partenaires ;
- protéger les principes et la vision du partenariat ;
- structurer *in fine* la gouvernance de l'entreprise sociale, dans le but de préserver les intérêts des bénéficiaires pauvres ;
- tirer des leçons de l'action menée, pour encourager d'autres organisations à suivre une approche de partenariat similaire.

Le facilitateur doit donc avant tout comprendre les intérêts des partenaires en présence, pour adapter son rôle aux besoins du partenariat.

## UN PRÉALABLE : COMPRENDRE LE POSITIONNEMENT DES DIFFÉRENTS ACTEURS

Le rôle des acteurs impliqués dans les entreprises sociales — secteurs privé et public, ONG, financeurs — a évolué au cours des années, ainsi que la façon dont ces acteurs collaborent entre eux. Pour comprendre ces évolutions, il est nécessaire d'analyser les changements de positionnement de chacun.

### Le secteur privé

La plupart des groupes privés impliqués dans des partenariats pour le développement d'entreprises sociales achètent les biens produits par de petits producteurs des pays du Sud. Ces groupes privés sont confrontés à des mutations importantes au niveau mondial, qui influent sur leur relation avec leurs petits fournisseurs : réformes institutionnelles, libéralisation économique, privatisations. Par ailleurs, la concurrence croissante pousse les groupes privés à vouloir être

plus compétitifs, en réduisant les coûts ou en améliorant leur efficacité. Cette concurrence touche aussi les ressources naturelles — bois, épices, produits de l'agriculture, etc. Les prix de la plupart de ces ressources augmentent, et les groupes privés s'adaptent en développant de nouvelles filières et en identifiant de nouvelles régions pour se fournir en ressources.

Une dernière tendance concerne la demande, elle aussi changeante — par exemple, les pays du Nord ont pris l'habitude de consommer toute l'année des fruits exotiques ; l'exigence des consommateurs s'accroît aussi, en termes de normes environnementales, sociales et de qualité. Pour répondre à ces nouveaux besoins, les groupes privés cherchent à définir de nouvelles zones de production, et les normes imposées — aussi bien par la société civile que par les employés et managers de ces groupes privés — touchent souvent toute la filière.

Enfin, à un niveau régional ou local, les groupes privés font face à des risques accrus de difficultés d'approvisionnement, en raison du changement climatique, de l'instabilité politique, de la migration des jeunes et du vieillissement de la population rurale.

Ces groupes privés cherchent donc en permanence à établir des compromis entre toutes ces contraintes : exigence de qualité et traçabilité, réduction des coûts et efficacité, responsabilité sociale et environnementale. De tels compromis sont sources de tensions, au sein de ces groupes et tout au long de la filière.

Le constat d'ensemble est que le secteur privé obtient des résultats réellement positifs en renforçant de petits producteurs et en les mettant en relation avec des marchés dynamiques. Cependant, cela permet rarement une autonomisation à long terme des petits producteurs. À partir du moment où la filière est en place et fonctionne, les groupes privés ne sont que faiblement incités à investir davantage dans le renforcement des capacités des petits exploitants.

Il est donc nécessaire, dans tout partenariat, de sensibiliser le secteur privé aux objectifs de renforcement des pauvres. Un point clé est de bien comprendre, au préalable, les intérêts d'un groupe privé donné : quelles sont sa mission, sa vision et ses compétences clés ? Quels avantages ce

groupe peut-il attendre du développement d'entreprises sociales : intérêt commercial direct, renforcement de son image, valorisation d'une expertise donnée, ouverture d'un marché à plus long terme ?

### Producteurs et commerçants locaux

Retrait du secteur public, libéralisation des marchés et globalisation : toutes ces évolutions ont eu un impact direct sur les petits producteurs, qui ont dû s'adapter à la disparition de prix garantis ou des centrales d'achats gouvernementales. Les intrants, le plus souvent, ne sont plus subventionnés par le gouvernement.

Les petits producteurs, aujourd'hui, sont directement confrontés à la concurrence internationale : ils doivent choisir entre une multiplicité d'intermédiaires pour leurs débouchés avec une forte insécurité sur les prix. Il n'ont en général pas accès aux informations nécessaires pour comprendre les options qui leur sont offertes et pour prendre les bonnes décisions — à commencer par le choix des produits à cultiver.

Les organisations de producteurs (OP) sont donc des acteurs cruciaux dans les entreprises sociales ; les OP ont pour vocation de représenter le maillon le plus faible de la filière agricole. Mais ces OP sont d'une grande diversité — en termes de statut, compétences, légitimité — et leur rôle a également évolué.

Il est crucial, pour le succès d'un appui au secteur privé, d'obtenir la confiance des producteurs et de les renforcer, mais cela pose de nombreux défis : manque de compétences, de représentation politique, difficulté d'accès au financement et aux intrants, problèmes d'organisation, faible capacité de suivi de la qualité (ou absence de suivi)... La qualité inégale des produits, au final, accroît les coûts et complique la commercialisation. Pour toutes ces raisons, beaucoup de petits producteurs et commerçants peinent à s'intégrer dans les filières, et n'obtiennent que des retours sur investissement modestes.

Là encore, il est nécessaire de s'interroger à deux niveaux :

- Quelles sont les incitations susceptibles d'encourager la participation des producteurs (par exemple, des prix plus élevés, des volumes vendus plus

importants), et les motivations indirectes qu'ils peuvent attendre d'entreprises sociales : meilleures conditions de travail, mise en relation avec de nouveaux clients, etc. ?

- Quelle capacité peuvent avoir les producteurs à s'intégrer dans un partenariat d'entreprise sociale : ces producteurs sont-ils organisés ? Ont-ils confiance dans les partenaires potentiels ? Ont-ils accès à l'information, aux services, à la formation nécessaires ?

### Le secteur public

Avec la libéralisation et les politiques d'ajustement structurel, les économies planifiées ou dirigées par l'État ont laissé la place, dans la plupart des pays, à des marchés largement ouverts. Les filières étatiques de café, thé ou céréales ont été démantelées, les banques publiques privatisées, les licences d'exportation accordées à des entreprises privées. Cependant, même dans des marchés à présent dominés par le secteur privé, les gouvernements ont toujours un rôle à jouer pour promouvoir des politiques favorables aux pauvres. Leur champ d'influence couvre les infrastructures rurales, l'investissement dans l'éducation, l'appui à une concurrence saine dans des secteurs comme l'énergie, le transport ou la banque.

Par la mise en place de cadres légaux et fiscaux adaptés, ou via des subventions ciblées, un gouvernement peut très bien inciter les acteurs privés à investir dans des entreprises sociales et des actions en faveur des pauvres ; par la mise en place de normes de certification adaptées, il peut aussi inciter à l'amélioration de la qualité sans exclure les petits producteurs. Enfin, il peut définir les règles de protection des entreprises, par exemple pour les conditions de travail et les normes environnementales. De fait, dans la plupart des pays, la construction de secteurs agricoles solides a pu avoir lieu grâce à ces actions de l'État.

Toutefois, cette implication présente aussi des risques : le gouvernement n'est pas toujours un acteur neutre, mais peut représenter les intérêts de quelques-uns, et parfois des intérêts personnels. De plus, les capacités des organismes publics dans les pays du Sud sont en général très limitées.

### ONG et financeurs

Les financeurs internationaux ont un rôle à jouer pour développer des partenariats dans des situations où le manque de services d'appui ou de compétences est flagrant, et lorsque les secteurs privé et public nationaux ne peuvent ou ne veulent s'engager à combler ces lacunes.

Les partenaires à but non lucratif, de leur côté, peuvent jouer un rôle bien utile de « sentinelle » pour éviter des phénomènes d'exclusion et des dérives. Compte tenu de l'évolution du secteur public dans les pays du Sud, les ONG ont été amenées, de plus en plus, à travailler avec le secteur privé. En particulier, les ONG peuvent mettre en place des services d'appui aux petits producteurs et commerçants, lorsque ces services ne sont pas disponibles sur le marché — par exemple, des services de formation. Elles peuvent aussi appuyer la mise en place d'organisations de producteurs, ce qui contribue à réduire les coûts de transaction pour le secteur privé. Elles jouent aussi parfois un rôle d'intermédiaire dans des négociations entre OP et secteur privé ou public, et de défense des droits de minorités marginalisées.

Les difficultés, concernant la relation avec les ONG, sont de plusieurs ordres : certaines ONG tendent à se focaliser sur les OP et les services étatiques, mais renâclent à s'investir dans des partenariats avec le secteur privé — ou peinent à comprendre les intérêts et objectifs financiers des groupes privés. Leur intervention peut ainsi être faible sur certains points, par manque de compréhension de l'évolution du marché ou des enjeux commerciaux par exemple. Enfin, certaines de leurs actions peuvent entraîner des distorsions de marché.

#### TENSIONS ENTRE ACTEURS : LE RÔLE ÉVOLUTIF DU FACILITATEUR

Les divergences entre les perspectives et les intérêts des acteurs peuvent causer des tensions évidentes. Le rôle du facilitateur est d'identifier et comprendre ces tensions, pour pouvoir les aplanir.

De façon récurrente, des conflits peuvent ainsi apparaître entre plusieurs groupes d'acteurs :

- **Entre producteurs et entreprises privées :**

Des tensions naissent dès que l'on évolue d'un marché segmenté à une filière intégrée, où la question des prix d'achat et de vente est centrale, de même que le timing des paiements. La négociation d'un prix fixe peut assurer la stabilité de l'approvisionnement pour l'entreprise, et des revenus consolidés pour les producteurs : mais encore faut-il parvenir à un accord. Tout le défi est donc de trouver les bonnes mesures incitatives, à la fois pour les producteurs et les partenaires privés, afin que chacun trouve son intérêt dans le partenariat, et puisse assurer un approvisionnement régulier et des produits finaux de qualité.

- **Entre acteurs privés et ONG :**

Les objectifs de ces deux groupes d'acteurs — objectifs financiers d'un côté, sociaux de l'autre — sont souvent antagonistes. Typiquement, un groupe privé va vouloir sélectionner et fidéliser les meilleurs producteurs d'une région — souvent de plus grande taille, plus compétents, mieux outillés — alors que l'ONG voudra donner la priorité aux petits producteurs exclus du système. Un autre conflit classique à ce niveau concerne la transparence de l'information — souvent, les groupes privés sont réticents à rendre publiques des informations qui peuvent être utiles à leurs concurrents.

- **Entre producteurs et ONG :**

Bien souvent, ces tensions sont liées à des attentes irréalistes sur la capacité des OP à représenter les intérêts de leurs membres ou à s'impliquer sur divers sujets (commercialisation, négociation, etc.), et sur l'implication réelle des producteurs au sein de ces OP. Les ONG tendent aussi à négliger certains intermédiaires (petits commerçants par exemple), ce qui crée des inégalités au sein de la filière. Dans certains cas, des tensions ont aussi résulté de la fixation d'objectifs trop élevés, tant pour la production que la commercialisation.

### SUIVANT LE CONTEXTE, DIFFÉRENTS « TYPES » DE FACILITATEURS

L'expérience de KIT, dans des contextes variés, permet de distinguer quatre « rôles » que peut jouer un facilitateur, pour construire un partenariat entre ces divers acteurs : conseiller, médiateur, investisseur financier, et enfin actionnaire actif.

Ces catégories reposent sur des définitions du mandat du facilitateur, plus que sur la notion de participation au capital. Autrement dit, la différence entre ces catégories dépend moins de l'implication financière du facilitateur, que de la responsabilité qui lui a été accordée par l'ensemble des intervenants de l'entreprise sociale. La participation au capital a bien sûr une importance, mais ne reflète pas toujours fidèlement la répartition réelle des pouvoirs au sein de la gouvernance de l'entreprise.

Suivant le contexte, l'un de ces types d'intervention peut être privilégié, en tenant compte des besoins des partenaires à un moment donné. Mais pour comprendre quel positionnement adopter, il est nécessaire au préalable d'analyser le rôle évolutif des autres acteurs du partenariat, et les défis que rencontre l'entreprise. Les exemples tirés de l'expérience de KIT permettent d'illustrer la variété de ces rôles de facilitateur.

#### Le conseiller

Le facilitateur « conseiller » est généralement un expert, dont les différents partenaires attendent l'avis éclairé. N'étant pas directement impliqué dans l'entreprise sociale, ce conseiller peut être perçu comme neutre, garant d'une certaine objectivité. En tant que facilitateur, le conseiller bénéficiera de la confiance des autres partenaires, mais n'aura pas de pouvoir de décision direct. Son rôle est donc restreint à des limites étroites.

#### La commercialisation du gingembre au Sierra Leone : illustration des limites du rôle de « conseiller » de KIT

Unifine Sauces and Spices est un grand groupe privé, spécialisé dans la commercialisation de sauces et d'épices. KIT a été approché en 2005 par Unifine, qui souhaitait changer de stratégie d'approvisionnement. Jusque-là, ce groupe privé se fournissait en épices un peu partout dans le monde via des intermédiaires divers, et voulait développer des partenariats directs avec de petits producteurs locaux fiables des pays du Sud. L'objectif d'Unifine était d'obtenir une meilleure assurance de qualité et une traçabilité totale de ses produits. Pour KIT, il s'agissait d'une opportunité de tenter de réconcilier les objectifs d'un grand groupe privé et sa propre mission de lutte contre la pauvreté.

KIT a donc identifié au Sierra Leone une petite entreprise, CTF (pour Cotton Tree Foundation Ginger Enterprise) comme fournisseur potentiel de gingembre pour Unifine. CTF centralisait et transformait le gingembre produit par 400 à 500 petits producteurs locaux, et recevait divers appuis techniques et financiers de l'organisation internationale Cordaid.

Si l'opportunité d'un lien commercial était évidente entre les deux entreprises, la définition d'un partenariat n'était pas simple, ne serait-ce que pour des raisons culturelles : CTF était une toute jeune entreprise créée dans une région économiquement sinistrée, et Unifine un leader européen du commerce d'épices. Le rôle de facilitateur de KIT était donc nécessaire, pour établir un partenariat solide.

À la suite d'un premier audit mené par Unifine en 2007, durant lequel le groupe a apporté des conseils techniques à CTF pour améliorer la qualité de la production et assurer la mise en place de normes internationales, Unifine a décidé de passer ses premières commandes à CTF. Au cours de cette phase clé, KIT s'est limité à un rôle de « conseiller » pour rapprocher les deux entreprises : KIT a supervisé la contractualisation, aidé CTF à définir son plan d'affaires, et a appuyé l'évaluation des petits producteurs.

.../...

## Le médiateur

Le médiateur a une fonction supplémentaire par rapport au conseiller : il peut initier un accord entre différents partenaires, et jouer un rôle d'intermédiaire dans la concrétisation de cet accord. Son rôle de facilitateur-intermédiaire est en général reconnu par les différents partenaires, qui paient pour ses services dans le cadre d'un contrat explicite.

Le médiateur peut avoir la capacité de proposer des solutions innovantes, d'influencer le processus et de prendre le leadership des opérations. Le médiateur n'est pas actionnaire de l'entreprise, mais peut prendre des décisions pour le compte des partenaires. Mais, tout comme le conseiller, le médiateur doit avant tout obtenir la confiance des différents intervenants.

## L'investisseur financier

Les investisseurs financiers sont le plus souvent à l'origine d'un partenariat, ou font partie des partenaires impliqués. Ils sont actionnaires de l'entreprise, mais malgré tout, leur position de facilitateur peut freiner leur pouvoir de décision.

Par exemple, un investisseur financier peut avoir une participation au capital mais pas de siège d'administrateur au sein du CA ; il peut aussi être tributaire d'autres partenaires pour les décisions importantes.

## L'actionnaire actif

À la différence d'un investisseur financier, l'actionnaire actif a un mandat clair pour s'impliquer dans les décisions et être proactif dans leur mise en œuvre. Ce n'est pas un partenaire objectif, dans la mesure où il va, dans ces décisions, défendre son propre point de vue. En général, l'actionnaire actif est bien souvent l'acteur qui a initié le partenariat — il bénéficie souvent de plus de ressources, ou d'une meilleure connaissance de l'entreprise (de sa culture, ses valeurs et procédures).

Voir encadré page suivante.

Mais faute d'obtenir un mandat clair pour aider aux négociations et relations, le rôle de KIT s'est très vite limité à celui de conseiller informel d'Unifine. KIT n'a en effet jamais obtenu de contrat formel d'aucun des partenaires, et dans le contexte post-conflit du Sierra-Leone, il était de fait très difficile de mettre en place une chaîne de production et de commercialisation efficace. Par conséquent, chacun des partenaires tentait d'avancer à son rythme propre, plus ou moins indépendamment l'un de l'autre, sans permettre à KIT de jouer un rôle de facilitation réel. De plus, KIT n'est pas parvenu à résoudre le manque de transparence des deux entreprises.

Trois ans plus tard, après ce semi-échec, de nouvelles perspectives s'ouvrent cependant pour la filière gingembre du Sierra Leone — cette fois, sur des bases plus long terme et plus réalistes.

### Une première expérience du « métier » d'investisseur pour KIT : Organic Cocoa SA (République dominicaine)

Le cacao biologique est un produit en forte croissance, qui connaît un vrai engouement dans les pays du Nord. Tradin, une entreprise de commerce de produits biologiques, s'est associée à Conacodo, la confédération nationale de producteurs de cacao de République dominicaine, pour racheter une usine de transformation du cacao dans ce pays. Dans le même temps, Tradin a sollicité KIT en tant que facilitateur pour la mise en place de cette *joint-venture*. Pour Tradin, l'enjeu était de sécuriser une filière d'approvisionnement en cacao avec des garanties de traçabilité ; KIT souhaitait de son côté encourager le lien entre petits producteurs et marchés porteurs.

Dans le partenariat initial, l'idée était que KIT joue un rôle de médiateur. Deux autres partenaires étaient impliqués : SPF (le fonds de pension des chemins de fer néerlandais) apportait le capital de la structure, et la banque néerlandaise ABN-AMRO son expertise bancaire.

Ces partenaires ont proposé à KIT d'investir financièrement, pour 4 % du capital, afin d'assurer le maintien d'objectifs sociaux et aussi de garder une majorité du capital aux mains d'investisseurs hollandais. Un peu à l'improviste, KIT est donc devenu investisseur financier, sans influence notable sur la prise de décision au sein du CA.

Toutefois, cette première expérience a été instructive pour KIT, qui a compris à cette occasion que pour influencer durablement la mission sociale d'une entreprise en prenant part aux décisions importantes, il était indispensable d'avoir une participation significative au capital.

KIT a aussi réalisé qu'investisseur est un réel « métier », et qu'il ne suffit pas d'acquiescer des actions pour maîtriser ce nouveau rôle — qui exigeait pour KIT une vraie réorganisation interne et l'acquisition de nouvelles compétences.

La *joint-venture* créée en République dominicaine a finalement échoué pour différentes raisons. Mais sur la base de sa réflexion d'investisseur, KIT a soumis à SPF et ABN-AMRO l'idée de créer un fonds d'investissement viable, KIT Holding BV, pour renforcer sa présence au capital de ce type de structures et pouvoir devenir, dans la plupart des cas, un actionnaire actif capable d'influencer la mission et la gouvernance de l'entreprise sociale.

### Un rôle d'actionnaire actif assumé : la filière du biocarburant au Mali

L'initiative Mali Biocarburant SA (MBSA), appuyée par KIT, vise à créer une entreprise viable positionnée sur un marché porteur, celui des biocarburants à base de pourghère. L'idée était de commercialiser du diesel bio, tout en établissant un lien pérenne avec les petits producteurs de pourghère maliens.

À la suite d'une étude de faisabilité menée en 2005, une *joint-venture* a été créée par KIT deux ans plus tard avec l'appui de financements publics et privés, maliens et étrangers. L'Union des producteurs de pourghère, ULSPP (qui appuie les fermiers et leur fournit des services techniques), est actionnaire de la structure.

KIT est l'actionnaire de référence, avec 40 % des parts, et nomme le DG de MBSA ainsi que le président du CA. Si KIT assume pleinement ce rôle d'actionnaire actif, il en a aussi fixé les limites : ce positionnement est prévu pour la période de mise en place et de validation du modèle économique, sur trois années (janvier 2007-janvier 2010). KIT a donc réfléchi à une stratégie de sortie progressive :

- L'objectif est que MBSA dispose de trois années de comptes audités, pour démontrer sa rentabilité. Le plan d'affaires de la structure table sur une rentabilité rapide, et la création de 120 emplois nouveaux, avec un impact espéré sur plus de 80 000 familles. Plus de 5 000 paysans ont choisi de planter de la pourghère en alternance avec leurs autres cultures.
- KIT souhaite, pour revendre ses parts, encourager l'entrée de nouveaux investisseurs qui s'inscrivent clairement dans la mission de MBSA.

Enfin, l'Union des producteurs devait jouer un rôle important dans la bonne gouvernance de la structure, en recevant notamment des appuis d'une ONG néerlandaise. Mais rapidement, l'ULSPP a été accaparée par quelques individus peu soucieux de l'intérêt global — montrant bien que les besoins de renforcement de l'OP, y compris au niveau de sa propre gouvernance, prennent du temps, et qu'il aurait été risqué de donner rapidement à l'OP un poids plus important en tant qu'actionnaire.

Progressivement a émergé un leadership partagé entre un DG néerlandais et un DG adjoint malien, qui a fortement aidé à trouver un équilibre entre objectifs commerciaux et appui à la communauté.

### EN CONCLUSION

L'évolution de la fonction de KIT ne signifie pas que les rôles de facilitateur « simple » sont moins importants. Dans les cas où aucune entité ne souhaite investir dans la création d'entreprise « propaèvres », KIT doit et veut jouer le rôle d'investisseur et d'actionnaire actif dans l'intérêt du développement.

En endossant ce nouveau rôle, KIT a réalisé qu'il avait une influence plus directe sur les conditions de participation des petits exploitants au marché. Toutefois il accorde une importance centrale à sa stratégie de sortie, c'est-à-dire au retrait des investissements au terme de quelques années, lorsque les capacités locales sont en place pour prendre durablement le relais. Un autre élément clé est l'accent mis sur l'apprentissage et le partage d'expériences dans ce processus.

Les activités de KIT décrites dans ce document ont finalement abouti à la création du Fonds d'investissement durable Annona, qui a été officiellement lancé en janvier 2009. Annona investit dans les petites et moyennes entreprises en Afrique et en Amérique latine en fournissant des capitaux combinés à des prêts. KIT agit comme intermédiaire entre les entrepreneurs ayant un besoin de financement et le fonds. Actuellement, les tâches principales du KIT consistent à évaluer les plans d'affaires, à accompagner les entrepreneurs dans l'élaboration d'un plan d'affaires et à développer un réseau local de partenaires en Afrique et en Amérique latine pour accroître le flux d'opportunités d'investissement prometteuses. ■

■ **State of the Field in Youth Enterprise, Employment and Livelihoods Development. A Guide for Programming, Policymaking and Partnership Building.**  
Making Cents International, 2011, 194 p.

ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL :  
[www.youtheconomicopportunities.org](http://www.youtheconomicopportunities.org)

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 21  
juin 2011

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

# État de l'art sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes

La quatrième conférence annuelle sur le développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi des jeunes, organisée par Making Cents International en septembre 2010, a confirmé que le secteur avait atteint une certaine maturité. De nombreux intervenants ont un recul suffisant pour tirer les enseignements de leur expérience, envisager la réplication de leurs programmes pilotes et faire émerger des bonnes pratiques. Concernant l'appui à la création d'entreprise, priorité doit être donnée à l'éducation à l'entrepreneuriat, aux partenariats et à un accompagnement spécifique pour les projets à fort potentiel. Pour les programmes centrés sur le développement de la main-d'œuvre, l'accessibilité pour les jeunes les plus vulnérables et l'identification fine des besoins du marché du travail sont des points cruciaux. Quant aux initiatives ciblées sur les adolescentes et les jeunes femmes, elles ont intérêt, dans certains cas, à s'appuyer sur des projets préexistants qui travaillent avec d'autres populations. Pour continuer sa progression, le secteur doit notamment se renforcer en matière de suivi et d'évaluation et réfléchir à l'utilisation optimale des médias et des nouvelles technologies.

Compte tenu de la situation démographique mondiale et de la hausse sans précédent du chômage des jeunes entre 2007 et 2009, le YEELD<sup>1</sup> est plus que jamais un enjeu majeur, susceptible d'avoir des retombées positives multiples : autonomisation et protection des popula-

<sup>1</sup> 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.

## Le point de vue des participants sur les ingrédients clés d'un programme YEELD

- Liens avec le système éducatif officiel.
- Accès combiné à l'éducation, aux services et aux produits financiers.
- Partenariats avec le système privé.
- Préparation de l'environnement à des changements systémiques.

tions vulnérables, amélioration du système éducatif, préparation des jeunes à l'emploi formel, accès aux services financiers.

Outre les quatre sujets retenus pour la conférence et développés ci-dessous (le cinquième, sur les services financiers, ne sera pas développé ici), l'implication des jeunes a été un thème transversal omniprésent — son importance avait déjà été soulignée lors de l'édition de 2009. Cette dernière peut être favorisée par les réseaux sociaux et la présence de représentants des jeunes dans les médias.

## DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT DES JEUNES

Si la colonne vertébrale du développement de l'entrepreneuriat des jeunes est l'amélioration des compétences, la créa-

tion d'un environnement favorable est également cruciale.

Il est impératif de distinguer plusieurs types d'entrepreneurs, dont les profils et les besoins diffèrent : « entrepreneurs par nécessité », pour qui la création d'activités peut améliorer à la fois la qualité de vie et l'éducation, entrepreneurs à potentiel de croissance, entrepreneurs sociaux.

### **Promouvoir des opportunités d'éducation à l'entrepreneuriat**

Sans prétendre faire de tous les jeunes des entrepreneurs, le système éducatif doit exposer les jeunes aux compétences nécessaires pour entreprendre. Cela implique un bouleversement à la fois dans les contenus des programmes et dans les approches pédagogiques, qui devraient passer du « par cœur » à des méthodes participatives. Une tâche énorme, même si le thème de l'entrepreneuriat peut servir de moteur pour tirer toute la réforme du système éducatif.

L'OIT (Organisation internationale du travail) souligne que la préparation aux compétences entrepreneuriales et compétences de vie doit concerner toutes les tranches d'âge. Cette dernière passe par la constitution de partenariats entre l'école et des acteurs extérieurs. Le secteur de l'éducation informelle a également un rôle important à jouer, en particulier pour toucher les jeunes déscolarisés, qui sont les plus vulnérables.

### **Créer des partenariats efficaces**

Tous s'accordent sur le fait que les partenariats sont cruciaux pour assurer la pérennité et le changement d'échelle des programmes.

### **Créer des réseaux et des alliances régionales et globales**

Pour faire « passer le message » sur la façon dont l'entrepreneuriat des jeunes peut transformer les individus, les communautés et les économies locales, et créer ainsi un effet multiplicateur, les alliances régionales et globales sont essentielles. Impliquant à la fois les jeunes

eux-mêmes et de multiples partenaires, elles ont un effet favorable sur l'environnement et le contexte politique.

### **Utiliser la technologie**

La technologie facilite l'accès des jeunes de tous les pays aux ressources, aux informations, et donc, *in fine*, à l'économie mondiale.

#### **Le portail ImagineNetwork pour connecter les jeunes**

La plate-forme technologique ImagineNetwork propose des interactions virtuelles multiples : réseaux entre pairs, forums de questions-réponses, mentorat, bases de connaissances. En partenariat avec Yahoo, le réseau développe aujourd'hui des interfaces pour téléphones mobiles.

Les principaux enseignements de son expérience sont les suivants :

- la pertinence culturelle est essentielle ;
- l'accessibilité à Internet ne doit pas être surestimée ;
- les barrières de la langue — y compris la langue des affaires — doivent être prises en compte ;
- l'engagement des jeunes et du personnel de terrain développe l'utilisation et donc l'efficacité du réseau ;
- il faut s'appuyer sur les organisations YEELD et les conseillers reconnus ;
- les bases de contenus générales et sectorielles sur la création d'entreprise sont aujourd'hui insuffisantes ;
- il y a pléthore de bons programmes répondant aux besoins des jeunes entrepreneurs mais un manque de coordination.

### **Porter une attention particulière aux start-ups à fort potentiel**

Les jeunes entrepreneurs qui introduisent sur le marché une idée innovante de produit ou de service à fort potentiel doivent faire l'objet d'un accompagnement particulier. Leurs projets sont les plus difficiles, mais ils peuvent réussir de véritables percées et générer beaucoup d'emplois, en particulier dans les marchés émergents.

### **Endeavour comble un manque pour les projets à fort potentiel dans les marchés émergents**

Selon l'association Endeavour, avant même le coût de l'échec ou l'absence de capital, le manque de confiance est l'obstacle numéro 1 pour les jeunes entrepreneurs ayant des projets ambitieux. Pour lever ce dernier, elle met en place des conseils stratégiques, du mentorat et des échanges sur les bonnes pratiques. Ayant constaté que le soutien du monde des affaires local était indispensable, l'association n'intervient que dans les pays où elle a le soutien de ce dernier — c'est le cas notamment en Afrique du Sud, Turquie et Égypte.

### **Soutenir les micro-franchises**

Les ONG peuvent soutenir ces initiatives de différentes façons : en créant elles-mêmes des micro-franchises, en soutenant la réplique de micro-entreprises existantes, en lançant des projets puis en les transférant à des entrepreneurs.

#### **Des micro-franchises soutenues par l'IRC (International Rescue Committee) au Sierra Leone**

Après avoir identifié des jeunes ayant suivi l'école primaire et ayant une expérience ou un intérêt pour l'entrepreneuriat, l'IRC les a formés et conseillés. Les micro-franchises créées concernent diverses activités : vente de glace, de poisson, de pain, de cartes de téléphone mobile.

L'évaluation de la phase pilote a mis en évidence des points clés pour les ONG souhaitant créer des micro-franchises : faire confiance aux jeunes, collaborer avec le secteur privé, identifier une stratégie de changement d'échelle, bien étudier les questions de marque et de management pour chaque activité. La phase pilote du programme a également montré que le soutien entre pairs jouait un rôle crucial.

Lancé en novembre 2008 auprès de 100 participants, le programme a mis en place une stratégie d'extension sur trois ans qui devrait permettre de toucher 4 000 jeunes.

### USAID en République démocratique du Congo : s'appuyer sur un programme de santé

Ayant constaté que certaines jeunes femmes se prostituaient pour trouver les fonds nécessaires à leur activité et que les comportements à risques des hommes venaient de leur manque d'opportunités productives, USAID a ajouté à un programme de prévention du sida une composante économique : formation à l'entrepreneuriat, mentorat, etc.

En moins d'un an, le revenu des jeunes a augmenté de 40 %, et tout en restant prudent sur le lien de causalité, on a observé en même temps une moindre propension des jeunes à mettre leur santé en danger pour développer leur activité.

### Considérer tout entrepreneuriat comme un entrepreneuriat social

Les entrepreneurs sociaux, mus par le désir d'améliorer la société, apportent non seulement des solutions mais aussi de nouveaux modèles. Les compétences entrepreneuriales à acquérir sont les mêmes pour eux que pour les autres. Par ailleurs, avec l'essor de la responsabilité sociale des entreprises et du développement durable, les lignes de partage deviennent de moins en moins nettes.

### Des pistes pour l'avenir

- **Procéder à une identification stratégique de la cible**

Chaque programme doit bien définir sa cible et prendre en compte les spécificités de cette dernière dès la phase de conception — ainsi, une initiative destinée aux jeunes mères devra s'orienter plutôt vers des activités à domicile.

- **Continuer à développer les partenariats publics et privés, en nombre et en qualité**

Parfois freiné par une mentalité possessive ou compétitive ainsi que par le manque de temps, le partenariat doit devenir un véritable état d'esprit. Pour cela, les nouveaux arrivants dans le YEELD ou dans une zone géographique particulière doivent procéder à une étude approfondie des organisations déjà pré-

sentes, afin de créer des synergies plus que des concurrences.

- **Concevoir des programmes intersectoriels susceptibles d'être répliqués**

Les approches holistiques sont les plus prometteuses car elles ont un impact plus fort sur les jeunes et toute la société. Mais pour que des programmes consacrés à une autre thématique, par exemple la santé, intègrent avec succès un volet de YEELD, les professionnels de terrain doivent être formés et conseillés.

- **Encourager le soutien aux entrepreneurs au-delà de la phase de démarrage**

Comme le souligne la fondation Kauffman, les entreprises de moins de cinq ans sont celles qui ont le plus fort potentiel de création d'emplois. Il faut donc aider les entreprises à se développer, au-delà de l'année qui suit la création.

### RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Le paradoxe est bien connu : d'un côté un chômage des jeunes très élevé, de l'autre, des employeurs qui ne trouvent pas de candidats adaptés à leurs besoins.

Les programmes de « WFD » (*workforce development*, développement de la main-d'œuvre) visent à aider jeunes et adultes à acquérir des connaissances, des compétences et des attitudes propres à améliorer leur situation économique.

Du point de vue de la responsabilité comme du financement, ils relèvent à la fois du secteur public et du secteur privé. En général, plus les compétences apportées sont spécifiques à un secteur économique, plus les acteurs privés de ce dernier sont enclins à les prendre en charge.

### Obtenir des informations précises à travers une évaluation du marché

La connaissance du marché du travail actuel et futur est cruciale, en particu-

lier dans les secteurs à forte croissance. Lorsqu'il n'existe pas d'informations fiables sur le sujet, les programmes doivent générer eux-mêmes ces informations. À cette fin, ils peuvent mettre en place des questionnaires et des interviews auprès des employeurs et associations d'employeurs, en partenariat avec des organismes sectoriels ou de formation. L'observation des annonces de recrutement est également un moyen de repérer les compétences recherchées par les employeurs.

Il est vivement souhaitable d'impliquer les jeunes dans cette phase d'analyse du marché du travail<sup>2</sup>.

### Pertinence : former à des compétences recherchées par les secteurs locaux en croissance

Pour cela, la IYF (International Youth Foundation) considère les employeurs et les jeunes comme deux catégories distinctes de clients, qui doivent être l'une et l'autre satisfaites.

### Accessibilité : prendre en compte les modes de vie, les aspirations et les spécificités de genre

L'une des principales leçons tirées par les praticiens est l'attention qui doit être portée à l'accessibilité effective des programmes pour ceux qui en ont besoin. En Jordanie, par exemple, des éléments culturels et des pressions sociales empêchaient de nombreux jeunes de participer aux programmes de formation à l'hôtellerie et au tourisme. Grâce à un travail auprès des parents, ces freins ont été en grande partie levés.

La compréhension des aspirations est essentielle pour obtenir une bonne motivation des jeunes. Enfin, il faut mettre en place des solutions pragmatiques adaptées à chaque cas : incitations financières pour suivre les cours, solutions de gardes d'enfants, etc.

Dans toute cette réflexion sur l'accessibilité, la question du genre doit être prise en compte car elle influe sur les attentes et les opportunités.

<sup>2</sup> Le document *Guidelines and Experiences for Including Youth in Market Assessments* donne des conseils sur ce point : [www.seepnetwork.org/Resources/YouthPLP\\_Assessments.pdf](http://www.seepnetwork.org/Resources/YouthPLP_Assessments.pdf)

## Encourager l'investissement du secteur privé, indispensable à la pérennité et la pertinence

### Des collaborations avec des entreprises privées à Haïti

À travers son programme KATA soutenu par USAID, l'organisation CHF International apporte trois exemples intéressants de collaboration avec des entreprises privées d'Haïti. Dans le cadre d'un partenariat avec un exportateur de mangues, elle a formé les jeunes aux techniques de cueillette et de manipulation des fruits, tandis que l'entreprise, en parallèle, investissait dans des centres post-récolte.

L'organisation a également aidé des jeunes à créer des micro-franchises de vente ambulante de café et de sandwiches, en partenariat avec un producteur de café — qui a pris en charge environ la moitié des coûts de l'opération.

Enfin, un partenariat exemplaire avec une entreprise textile particulièrement responsable sur le plan social a permis de renforcer la compétence de la main-d'œuvre — tandis que l'employeur, de son côté, s'implique dans l'amélioration de la santé et de la qualité de vie du personnel.

## Profiter des stratégies de renforcement de secteurs donnés pour développer les compétences professionnelles des jeunes

### Des jeunes Jordaniens formés aux métiers de l'hôtellerie et du tourisme

L'initiative de Chemonics pour former des jeunes Jordaniens à un secteur touristique et hôtelier en plein développement a permis de développer des compétences répondant à un besoin local. Avec la participation active des employeurs du secteur, l'association a réussi à motiver les jeunes et leurs parents pour ces métiers, malgré de fortes réticences culturelles initiales. Environ 1 150 jeunes, dont 420 femmes, ont été formés. À l'issue de leur stage professionnel de six mois, 70 % d'entre eux ont été embauchés. La réussite est liée, entre autres, à une bonne sélection des jeunes et à la présence de conseillers professionnels dans toutes les écoles impliquées.

## Des pistes pour l'avenir

Le secteur du renforcement des capacités de la main-d'œuvre (WFD) étant encore naissant, les échanges de la conférence ont porté sur des questions exploratoires plus que sur la diffusion de bonnes pratiques.

- **Continuer à définir et partager des approches efficaces pour évaluer le marché**

L'identification des compétences attendues par le marché du travail est un aspect jugé très délicat par les praticiens. Au-delà de la nécessité de recueillir le point de vue des employeurs, sur laquelle tout le monde s'accorde, l'évaluation du marché du travail est complexe, d'autant qu'il ne s'agit pas seulement de repérer les besoins à un temps T mais bien d'assurer une mise à jour permanente des informations. Étant donné son importance et sa complexité, il a été décidé lors de la conférence de créer une communauté d'échange de pratiques et de recherche sur ce sujet.

- **Rendre l'investissement public et privé dans le WFD plus incitatif**

L'identification de scénarios gagnant-gagnant avec le privé ainsi que la définition des priorités pour les programmes publics de WFD sont les deux questions les plus problématiques aujourd'hui.

- **Relier les pratiques et les politiques**

Il s'agit d'une part de s'inspirer des projets réussis et répliquables pour définir les politiques, d'autre part de mettre en place un environnement institutionnel favorable grâce à un dialogue entre décideurs et praticiens — un point qui reste encore largement à explorer.

- **Mesurer l'impact des programmes**

Le secteur du WFD, qui émerge aujourd'hui comme un champ à part entière, doit renforcer son approche du suivi et de l'évaluation — en adaptant bien évidemment cette dernière aux objectifs spécifiques de chaque programme.

## Adolescentes et jeunes femmes

On assiste aujourd'hui à une prise de conscience croissante sur le rôle clé des adolescentes et jeunes femmes dans le développement global et sur la nécessité

d'une approche holistique par rapport à cette population. Pour répondre aux besoins des filles et jeunes femmes, *a fortiori* au moment où un certain nombre de programmes envisagent un changement d'échelle, il est impératif de renforcer les capacités des équipes. Aujourd'hui, les programmes de YEELD qui souhaitent développer une action auprès des jeunes femmes peuvent s'appuyer sur des outils spécifiques, créés notamment par EMpower et Population Council.

### Un outil de Population Council pour mesurer la couverture des programmes

Population Council a développé un outil pour aider les praticiens à identifier quels sont les jeunes non touchés par les programmes YEELD existants.

Au Guatemala, cette méthode a montré que la plupart des programmes étaient urbains et destinés aux jeunes scolarisés de plus de 15 ans — un âge trop élevé par rapport aux maternités précoces. Suite à ce diagnostic, un programme destiné aux Indiennes rurales de 8 à 18 ans a été mis en place.

## Mettre en place l'approche par filière

Récemment, des programmes ont appliqué spécifiquement aux adolescentes et aux jeunes femmes l'approche par filière, qui permet d'identifier des niches porteuses et d'améliorer l'indépendance financière. Ainsi, Cardno Emerging Markets a permis à de jeunes Kenyanes de remplacer des ventes de poissons irrégulières par une activité d'élevage de poulets, dans laquelle des partenaires privés s'impliquent pour fournir la nourriture et les produits vétérinaires pour la volaille.

## S'appuyer sur des programmes existants, pas nécessairement ciblés sur cette population

### Un programme d'autonomisation des adolescentes en Éthiopie

Catholic Relief Services (CRS) a lancé un programme destiné à améliorer l'accès des filles de 10 à 19 ans aux .../...

opportunités économiques, à la santé et à l'éducation, grâce notamment à des prêts, à des équipements, et surtout à un accès à l'irrigation. En termes de coût et d'expertise, cette action aurait été impossible si elle ne s'était pas appuyée sur un programme préexistant de gestion de l'eau.

Pour faire évoluer la question des droits des jeunes filles, CRS a travaillé avec les aînés et avec toute la communauté, en mettant en place des incitations pour les parents qui allégeaient leurs tâches quotidiennes et favorisaient leur éducation. En parallèle, l'association a créé des espaces d'échanges et de discussion favorisant leur autonomie, leur confiance en elle et leurs capacités à résoudre les problèmes.

Une fois sensibilisée sur les problèmes de mariages précoces, d'enlèvements et de viols, la communauté s'est fortement mobilisée, au point de faire évoluer certains codes légaux. On observe aujourd'hui une diminution des mariages précoces, qui reflète un vrai changement d'attitude vis-à-vis des filles.

### Inclure autonomisation et plaidoyer dans tous les programmes

Étant donné l'impact des entraves culturelles et sociales sur le respect des droits fondamentaux des femmes et sur leurs aspirations, il est indispensable de travailler sur l'estime de soi, le support entre pairs et la communauté — ce qui implique évidemment une vision du changement à long terme.

### Prendre en compte la question du genre dans les systèmes de suivi et d'évaluation

Il est impératif de comprendre l'influence du genre sur le mode de vie des jeunes et sur leur participation aux différentes sphères pertinentes pour le programme, notamment dans la phase de conception.

#### Adolescents Girls Initiative (AGI), un partenariat public-privé de la Banque mondiale

Lancée en octobre 2008 dans différents pays (Afghanistan, Rwanda, Soudan,

Liberia, Népal), cette initiative vise à promouvoir le passage de l'école à l'emploi productif. Elle évaluera de façon rigoureuse l'impact de différentes formations professionnelles et à l'entrepreneuriat, avec l'espoir de démontrer internationalement l'efficacité des programmes YEELD pour les jeunes femmes et adolescentes. L'objectif est d'aider à convaincre les décideurs d'investir sur cette population.

### Des pistes pour l'avenir

- **Utiliser l'expérience acquise auprès des jeunes femmes pour d'autres populations marginalisées**, y compris les garçons dans certains cas. Identification des freins à la participation, incitation à l'expression libre, transformation de pratiques culturelles nocives : tous ces aspects peuvent être transposés à des programmes destinés à d'autres populations vulnérables. Selon certains praticiens, la prise en compte du genre et des spécificités culturelles pourrait permettre de concevoir des programmes réservés aux garçons et aux jeunes hommes, dans certains contextes particuliers. Ainsi, aux Caraïbes, cette approche pourrait être envisagée pour lutter contre la montée de la criminalité et de la violence.
- **Affiner le modèle avant la réplication à grande échelle**, notamment déterminer très clairement le partage des responsabilités des diverses composantes.
- **Intégrer l'aspect genre dans le suivi et l'évaluation du programme**. Cela va au-delà de la collecte de données distinctes par genre. Il s'agit de déterminer comment le genre influe sur la participation au programme et sur son impact.

#### SUIVI, ÉVALUATION ET ÉTUDES D'IMPACT

Cela avait été souligné en conclusion du congrès précédent de Making Cents International, qui avait longuement

abordé les questions d'évaluation : pour renforcer son poids politique, le YEELD doit s'attacher à démontrer de façon irréfutable son efficacité. Le renforcement du suivi et de l'évaluation est donc vital non seulement pour les programmes mais pour le secteur dans son ensemble.

Cette démarche doit être présente à toutes les étapes et intégrée dans les prises de décision. Il est essentiel que toutes les parties prenantes, et notamment les bailleurs, soient bien d'accord, au départ, sur l'impact attendu — ce qui ne va pas toujours de soi pour des projets aux aspects multiples. Si les critères d'évaluation ne correspondent pas aux objectifs de l'équipe, par exemple en laissant de côté certaines compétences « soft » jugées importantes par cette dernière, le risque est de générer de la frustration.

### Créer des systèmes d'évaluation flexibles, adaptables et standardisés

Pour obtenir des résultats qui puissent être comparés et construire une vision globale du secteur, certains praticiens développent actuellement des outils d'évaluation standards.

#### De nouveaux outils pour l'évaluation

- L'outil **Livelihood Activity Report**, développé par Education Development Center (EDC) aux Philippines, en partenariat avec les parties prenantes de l'éducation et du développement de la main-d'œuvre, collecte des statistiques sur les activités nouvelles dans lesquelles les jeunes travaillent et sur la fréquence d'utilisation de 20 compétences qu'ils ont pu développer lors du programme.
- Le **Youth Livelihood Development Index** (YLDI) permet d'évaluer une situation initiale puis les changements au cours du temps. Il comporte trois outils de mesure complémentaires : profil en termes d'acquis de développement (autonomie, attitude vis-à-vis de l'apprentissage, compétences sociales, etc.), profil des compétences pour les activités économiques, profil des actifs tangibles (revenus et possessions des ménages).

## Travailler sur le lien de causalité

Il est extrêmement difficile d'affirmer avec certitude qu'un changement observé est effectivement imputable à un programme. Sur ce point, les deux approches les plus courantes de l'évaluation présentent de sérieuses limites : le « avant-après » peut être biaisé par des paramètres extérieurs au programme, le « avec-sans » par le fait que les jeunes qui ont choisi de participer sont peut-être plus compétents ou motivés que les autres.

La Banque mondiale a récemment mis en place toute une panoplie de méthodes destinées à éviter ces travers. Reste que certaines pratiques destinées à rendre l'évaluation plus scientifique (par exemple la constitution aléatoire du groupe) peuvent poser des problèmes éthiques (peut-on refuser à des jeunes de participer pour ce seul motif ?).

En parallèle, la Banque mondiale a en préparation une boîte à outils destinée à promouvoir des études d'impact pertinentes.

## Développer l'engagement et la compétence des équipes en matière de suivi-évaluation

Il est impératif de considérer le suivi et l'évaluation comme un travail d'équipe, qui ne doit en aucun cas être réservé aux seuls spécialistes. Ces derniers, souvent basés en capitale voire à l'étranger, doivent s'appuyer sur les équipes de terrain, qui ont une meilleure connaissance des dynamiques communautaires et culturelles. L'évaluation doit également impliquer directement les jeunes, ce qui nécessite des capacités de facilitation.

Par ailleurs, seule une bonne appropriation par tous permet une prise en compte de l'évaluation dans les décisions. Même si l'évaluation est menée à bien par des spécialistes, voire sous-traitée pour les études d'impact, les équipes doivent en avoir une maîtrise suffisante pour suivre le processus.

## Mesurer l'impact à long terme, en impliquant les jeunes

### Conduire une évaluation auprès de mineurs : quelques conseils pratiques de Microfinance Opportunies

Sur la base de son expérience en Mongolie, Microfinance Opportunies a donné quelques « trucs » pratiques : prévoir d'obtenir le consentement éclairé des parents avant de lancer l'évaluation, motiver les équipes d'évaluation à savoir écouter les jeunes, impliquer les parents dans les activités de recherche, choisir avec soin les lieux et heures pour mener les entretiens.

## CONCLUSION

Aujourd'hui, le secteur du YEELD s'est développé et renforcé : les difficultés ont été mieux identifiées, des projets pilotes ont été répliqués à grande échelle, des programmes destinés aux adultes ont ajouté des composantes de YEELD, des réseaux régionaux, nationaux et internationaux ont convaincu les décideurs de l'importance du sujet. Malgré cette maturation incontestable, certains sujets posent encore question, notamment sur la façon optimale d'utiliser les nouvelles technologies et les médias, ou encore sur le changement d'échelle. ■

### Résumé des principales recommandations pour le secteur

- Mettre l'accent sur les changements politiques et aider les gouvernements à tirer les enseignements des programmes pour rapprocher les systèmes éducatifs du marché.
- Construire une base de connaissances plus nuancée sur ce qui fonctionne.
- Poursuivre la mobilisation des bailleurs, qui doivent s'engager sur des investissements de trois à dix ans.
- Écouter les jeunes et les considérer comme des partenaires. .../...

- Promouvoir des approches à la fois intersectorielles et orientées vers des cibles spécifiques de jeunes.
- Créer des réseaux de partage des connaissances et de communication avec les bailleurs.
- Utiliser les partenariats pour améliorer la couverture et la portée des programmes.
- Optimiser l'utilisation des médias et des nouvelles technologies.

### Le poids des médias pour générer des changements positifs

- En Amérique latine, **MTV** a lancé une émission qui montre comment les jeunes peuvent être des agents de changement positifs. La chaîne a été surprise par le nombre de jeunes souhaitant valoriser leurs initiatives.
- **Sesame Workshop** insiste sur la nécessité de créer des productions au contenu local pour maximiser l'efficacité des médias en tant qu'outil d'éducation et de marketing social.

### Des exemples de programmes à grande échelle en Afrique du Nord et au Moyen-Orient

- Constatant que les téléphones portables étaient très nombreux mais sous-utilisés dans cette partie du monde, **SoukTel** a convaincu des dirigeants de créer des systèmes d'alerte des jeunes par SMS sur les opportunités d'emplois.
- Créé en juin 2008, **Silatech** vise la création d'emplois pour les jeunes à grande échelle, l'entrepreneuriat et l'accès au capital et aux marchés. Grâce au lancement de programmes pilotes innovants, à la conduite de dizaines de milliers d'entretiens avec des jeunes, et au soutien d'institutions respectées, Silatech s'est très vite affirmé comme un nouvel entrant crédible et prometteur dans différents pays.

# Renforcer et pérenniser les associations professionnelles du secteur privé : l'exemple de l'Éthiopie

■ **Situation analysis of the business and sectoral associations in Ethiopia**, Private Sector Development Hub/Addis Ababa Chamber of Commerce and Sectoral Associations, 2009, 139 p.

En Éthiopie, une étude menée en 2009 a analysé la structuration progressive des différents types d'associations professionnelles (AP) — chambres de commerce, associations sectorielles et d'entreprises — qui fédèrent le secteur privé du pays. Partant d'une évaluation des compétences des AP, les auteurs soulignent les défis importants que rencontrent ces organisations, dans un contexte de transition rapide vers une économie de marché. L'étude propose des pistes pour renforcer les AP éthiopiennes — leur permettre de se viabiliser et de mieux adapter leurs services. Ces recommandations ont une portée générale, qui étend leur pertinence aux contextes d'autres pays.

LES ASSOCIATIONS  
PROFESSIONNELLES : DES  
ACTEURS ÉCONOMIQUES  
MAJEURS, AU NORD  
COMME AU SUD

## ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL

<http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/211/10-PSDHub-BMOs.pdf>

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 21  
juin 2011

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

Les associations professionnelles (AP) sont des organisations de membres, créées pour représenter et appuyer un ou des groupes d'acteurs professionnels — entreprises ou individus exerçant un métier ou une activité commune dans le commerce, l'industrie ou les services, ou encore dans une zone géographique donnée.

Dès l'origine, ces organisations ont eu pour but de réguler des secteurs d'activité : résoudre les conflits internes entre entrepreneurs d'un même corps de métier, apporter des informations à leurs membres ou encore définir les règles communes d'exercice d'une profession. Initialement, la plupart de ces associations professionnelles avaient pour règle le volontariat des membres. Mais par la suite, avec leur développement plus large en Europe, l'adhésion à ces associations est souvent devenue obligatoire, pour tous

les entrepreneurs d'un même métier ou d'une même filière professionnelle.

Aujourd'hui, les associations professionnelles jouent un rôle très important, dans chaque pays comme au niveau international. Dans la plupart des pays, elles sont en général de deux types — chambres de commerce (organisées par villes ou régions) et associations de secteurs professionnels (commerce / industrie / services).

## Principales fonctions des associations professionnelles

Quels que soient leur forme et statut juridique, les AP assurent en général vis-à-vis de leurs membres quatre fonctions principales :

- (i) **Représentation / plaidoyer** : pour faire valoir leurs intérêts et négocier avec les gouvernements locaux (notamment sur les aspects légaux et fiscaux), les entreprises et filières professionnelles ont besoin d'organisations représentatives.
- (ii) **Facilitation politique** : les AP se voient fréquemment reconnaître par les gouvernements eux-mêmes un rôle d'interlocuteur officiel — parfois renforcé

par un système d'adhésion obligatoire, pour les entreprises d'un même métier ou d'une région donnée.

(iii) **Services aux membres** : la plupart des AP proposent des services non financiers à leurs membres : formation, organisation d'événements promotionnels, mise en relation avec des partenaires commerciaux, production de données et statistiques sectorielles, etc. La qualité et la variété de ces services dépendent largement de la taille de l'AP et de son environnement (dynamisme urbain, tissu d'entreprises, etc.).

(iv) **Fonction de réseau** : l'AP est aussi un lieu d'échanges, de mise en relation entre entrepreneurs partageant un même métier ou des intérêts communs.

### Les « modèles » d'AP existants

Historiquement, deux « modèles » d'AP se sont constitués — avec bien sûr des variantes — qui correspondent à deux conceptions assez différentes de la structuration du secteur privé :

**Le modèle dit « continental »** (adopté en France et en Allemagne par exemple) privilégie la mise en place d'AP officielles, interlocuteurs privilégiés des pouvoirs publics. Il se définit par plusieurs caractéristiques :

- un décret ou une loi officialise la création de l'AP ;
- les AP ont un rôle consultatif formel vis-à-vis du gouvernement ;
- un système d'adhésion obligatoire des membres assure une représentation de toutes les entreprises au sein de l'AP, quels que soient leur forme juridique et leur secteur d'activité ; par ailleurs, l'adhésion obligatoire peut assurer à l'AP un minimum de revenus ;
- ce modèle évite la prolifération d'AP sur le territoire – en général, il impose un découpage spatial du territoire entre différentes AP ;
- l'AP peut se voir déléguer des fonctions par l'État, comme l'enregistrement de nouvelles entreprises ;
- l'État a un rôle de supervision clairement établi sur la représentativité et l'activité des AP.

**Le modèle « anglo-saxon »** (aux États-Unis ou aux Philippines, entre autres) est plus libéral, puisqu'il laisse au secteur privé le soin de se structurer en organisations représentatives, sans l'imposer par le cadre légal. À l'opposé du modèle précédent, ce modèle préconise une adhésion des membres sur la base du volontariat ; il n'y a pas de délégation de fonctions étatiques à l'AP.

En l'absence de cotisations obligatoires des membres, l'équilibre économique de l'AP va davantage dépendre d'une stratégie « marketing », avec le développement de services payants aux membres (conseil, information, formations, etc.).

Entre ces deux modèles opposés, de nombreux pays (le Japon ou la Thaïlande par exemple, mais aussi l'Éthiopie) ont choisi de développer un **modèle dit « mixte »**, car n'entrant pas exactement dans les définitions ci-dessus ou ne retenant que quelques caractéristiques de l'un des deux modèles.

**En Éthiopie en particulier**, le gouvernement s'est fortement impliqué dans la constitution des AP (définition de statuts standards, contrôle, clarification des prérogatives régionales, etc.), comme dans le modèle continental. En revanche, l'adhésion aux AP s'effectue sur une base volontaire, et la loi ne définit pas de rôle consultatif formel des AP auprès du gouvernement.

### L'impact économique des associations professionnelles

Des études internationales ont montré que dans la plupart des pays, les associations professionnelles contribuent à corriger les imperfections de marché, en jouant notamment un rôle non négligeable sur les points suivants :

- réforme et stabilisation macro-économique ;
- structuration (verticale et horizontale) des filières et secteurs de l'économie ;
- réduction du coût d'accès à l'information pour les entreprises ;
- définition de normes, permettant une amélioration de la qualité des entreprises ;
- formation des ressources humaines et renforcement des compétences des entreprises.

## LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ÉTHIOPIENNES

Le commerce est une activité très ancienne en Éthiopie, et a longtemps dominé l'économie du pays. Cependant, la vraie ouverture du pays à un commerce de grande ampleur date du début du XX<sup>e</sup> siècle, avec notamment la construction de la voie de chemin de fer Djibouti-Addis Abeba.

Ces activités commerciales sont longtemps restées peu formalisées. L'empereur nommait au début du XX<sup>e</sup> siècle des « Negradas », chefs de marchands chargés d'arbitrer les conflits et de réguler le commerce sous leur juridiction, mais la vraie structuration du commerce éthiopien — suivie de celle de l'industrie et des services — a été assez tardive, dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle.

La structuration des AP éthiopiennes s'est déroulée en trois phases :

- **La genèse, lors de la crise de 1941-42** : après la défaite et le départ des Italiens, l'approvisionnement en biens de première nécessité et de consommation (comme le coton ou le sel) s'interrompt et doit être rationné. Il existe alors une association informelle de commerçants, et **le gouvernement sollicite cette association pour pouvoir organiser la distribution de produits de première nécessité** via ses membres (environ 300 à l'époque). À titre de récompense, le gouvernement transforme officiellement cette association, en 1947, en Chambre de commerce d'Addis Abeba (AACC). L'adhésion à l'AACC est alors prévue sur une base de volontariat, et la gouvernance repose sur un conseil d'administration élu et représentatif. L'appartenance à l'AACC est considérée comme prestigieuse, la chambre de commerce étant proche du pouvoir et de l'empereur. En 1972, l'AACC s'est développée, et compte 1 872 membres.
- **De 1974 à 1992, sous le régime socialiste**, se met en place un système de chambres de commerce très contrôlé par l'État, et fortement structuré : la Chambre de commerce éthiopienne (ECC) est créée par loi en 1978 pour rassembler les chambres de commerce de 12 villes qui comptent alors plusieurs milliers de

membres, principalement dans l'industrie et les services. Durant cette période, **le gouvernement accroît fortement son contrôle de l'activité des chambres de commerce, dans une volonté de réduire la marge de manœuvre du secteur privé.**

Le gouvernement confisque les locaux de l'ECC, impose de nommer directement son secrétaire général, et réduit fortement les activités et droits des chambres de commerce. La loi de 1978 impose en outre une adhésion obligatoire aux chambres de commerce, ce qui entraîne automatiquement une forte hausse du nombre de membres — près de 34 000 en 1992. Cette mesure controversée permet de fait aux AP d'acquiescer une certaine représentativité. En outre, le gouvernement veille au paiement des cotisations des membres, et encourage le financement des chambres de commerce par des bailleurs de fonds.

► **Depuis 1992, la transition vers une économie de marché** marque un changement important. Après une période de latence assez longue, **le gouvernement proclame officiellement en 2003 la fin de l'adhésion obligatoire aux chambres de commerce** — le nombre de membres chutant brusquement alors à un millier environ. Il faudra quatre ans aux anciennes chambres de commerce pour se renouveler. Le gouvernement renomme dans le même temps les « associations d'entreprises » traditionnelles en **associations sectorielles**, avec l'ambition de développer ces dernières. En 2007, une fédération (Ethiopian Chamber of Commerce and Sectoral Associations, ECCSA) est créée en remplacement de la chambre de commerce nationale antérieure, pour regrouper 306 organisations membres au total. Toutefois, cette « libéralisation » reste marquée par la période précédente : ainsi, toute organisation de forums d'entreprises par des chambres de commerce reste soumise à l'approbation du gouvernement, par exemple.

Aujourd'hui, **la situation de la plupart des AP éthiopiennes est globalement assez dégradée** — à l'exception notable de la Chambre de commerce d'Addis Abeba et de quelques associations d'entreprises d'exportation. Leur nombre de membres est limité, et la plupart semblent se maintenir avec difficulté, sans que leur rôle soit véritablement reconnu par le secteur privé lui-même.

### La structuration du secteur privé éthiopien s'appuie sur deux types d'AP

- Les **chambres de commerce (locales ou régionales), ou CCSA**, souvent anciennes et formalisées par l'État. Certaines CCSA — pour les grandes villes notamment — sont assez bien développées et structurées. La chambre de commerce d'Addis Abeba (AACCSA), en particulier, est la « success story » du secteur. Ces chambres de commerce peuvent être urbaines ou régionales.
- Les associations d'entreprises (*Business Associations*), traditionnellement organisées par filières (café, cuir, textile, etc.), qui ont également une origine ancienne.

En 2003, une directive de l'État renommait **associations sectorielles (SA)** ces associations d'entreprises, et souhaitait créer de nouvelles associations sectorielles pour couvrir l'ensemble des secteurs d'activités. La directive prévoyait que ces associations puissent être établies au niveau local, régional ou national ; la création de 24 SA nationales, 6 régionales et 13 locales était annoncée. En réalité, seules 6 SA nationales et 4 locales semblent réellement actives à ce jour, et les SA les plus récentes sont encore très peu développées et représentatives. Certaines, plus anciennes, sont plus structurées et dynamiques, notamment celles ayant des débouchés à l'export, comme l'association des exportateurs de café et celle des producteurs de cuir. Très récemment enfin, des **chambres d'associations sectorielles (CSA)** ont été créées pour fédérer ces associations sectorielles.

Note : CCSA : Chamber of Commerce and Sectoral Associations ; SA : Sectoral Association ; CSA : Chamber of Sectoral Associations.

L'intérêt de l'étude menée auprès de ces AP a justement été de prendre la mesure de leurs difficultés, pour mieux comprendre comment les renforcer.

### BILAN DE L'ÉVALUATION DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ÉTHIOPINIENNES

#### Offre de services : plaidoyer et services non financiers

Il s'agit d'évaluer ici l'efficacité de l'AP dans ses deux grands rôles : le plaidoyer, et l'offre de services à ses membres. Si l'AP ne s'avère pas capable d'assurer ces deux fonctions, elle ne parviendra pas à fédérer ses membres sur le long terme, ni à générer des revenus suffisants pour couvrir ses coûts. Ce point est donc essentiel pour sa pérennité.

Or le constat, en Éthiopie, est que **la plupart des AP enquêtées obtiennent un score très faible** : la note moyenne n'est que de 18 sur 100 ! La vaste majorité des AP (61 %) obtient une note inférieure à 15 sur 100. Le seul bon score (79 sur 100), sans grande surprise, est obtenu par l'AACCSA d'Addis Abeba, dynamique et bénéficiant d'un large nombre d'adhérents. Les 3 AP les mieux notées ensuite n'obtiennent qu'un score de 23/100.

Après analyse, il ressort que le premier facteur explicatif est le manque de ressources financières — faute d'un minimum d'appui externe, la plupart des AP ne parviennent pas à acquiescer le minimum de compétences nécessaires pour développer leurs services aux membres.

Le modèle mixte retenu en Éthiopie pour le fonctionnement des AP est aussi en cause sur ce point : les AP ne se financent pas par les cotisations des membres, insuffisantes en montant, mais ne parviennent pas non plus à développer l'approche « marketing » qui leur permettrait de collecter des revenus.

## Gouvernance

La confiance des membres envers leur AP dépend largement de la gouvernance de cette dernière et des règles mises en place en interne, assurant notamment la transparence du fonctionnement et des prises de décision. Les membres doivent pouvoir avoir accès à l'information et s'impliquer dans les prises de décision, autant que dans le contrôle de la gestion.

L'évaluation de la gouvernance s'appuie sur l'analyse de deux principaux sujets :

- la transparence (clarté des statuts, accès à l'information pour les membres, système d'élection des élus, processus de prise de décision) ;
- et la responsabilité, autrement dit la capacité de l'AP à rendre compte à ses membres et à ses partenaires externes (existence d'assemblées générales régulières, audits interne / externe réguliers, budget établi et contrôlé par les instances, procédures claires).

En Éthiopie, la plupart des AP ont en place des règles assurant une **transparence** minimum, et la note globale sur la transparence est assez bonne (76/100 en moyenne ; une seule AP a un score inférieur à 15/100) : cet atout est lié au fait que le gouvernement s'est assez fortement impliqué dans la définition des statuts et des règlements de ces AP lors de leur constitution, et dans leur contrôle.

Concernant la **responsabilité**, le bilan est très faible au contraire. Près de la moitié des AP ont eu un score proche de 0. La note moyenne n'est que de 9 sur 100. L'une des raisons principales de ce score est la très faible ancienneté de ces AP – beaucoup d'entre elles n'ont que deux à trois ans d'existence, ce qui est très peu pour mettre en place toutes les procédures nécessaires, notamment au niveau des audits internes et externes. Toutefois, il est clair que si ces AP ne parviennent pas à surmonter cette faiblesse rapidement, elles ne parviendront pas à s'assurer de la confiance de leurs membres et partenaires.

## Capacité organisationnelle

La capacité organisationnelle d'une AP dépend de la qualité de l'assemblée générale (et sa représentativité), ainsi que

## Méthodologie de l'étude

L'étude menée en Éthiopie a permis de recenser les AP, puis d'évaluer leurs compétences suivant un barème de notation. L'étude a ciblé surtout les grandes villes du pays, là où se situe la plus grande concentration d'entreprises, et où les AP sont donc les plus dynamiques et les plus développées.

Au total, 42 AP de 8 régions du pays ont été étudiées :

- 21 associations sectorielles – locales, régionales ou nationales ;
- 6 chambres d'associations sectorielles ou CSA, fédérant des associations sectorielles (sur un total de 12 dans le pays) ;
- 15 chambres de commerce : 7 CCSA régionales (sur un total de 12 dans le pays) et 8 CCSA urbaines.

L'évaluation a été établie sur la base de quatre principaux critères :

- (i) les services offerts aux membres (capacité de dialogue/plaidoyer et offre de services non financiers) ;
- (ii) la capacité organisationnelle de l'AP ;
- (iii) sa gouvernance ;
- (iv) sa légitimité.

Chacun de ces critères a été évalué par une note sur 100, en pondérant les scores établis en réponse à plusieurs séries de questions.

de celle du conseil d'administration et du bureau ou secrétariat qui gère les affaires courantes.

En Éthiopie, par manque de financement, une large majorité d'AP (61 %) n'a pas de secrétariat permanent ; et parmi la minorité d'AP qui parvient à financer un secrétariat général, la plupart ne parviennent pas à doter ce poste des ressources humaines adéquates, en nombre comme en qualité. Seules les quatre chambres de commerce urbaines, établies depuis longtemps dans les plus grandes villes du pays, parviennent à maintenir un secrétariat général présentant les compétences nécessaires.

En revanche, du fait de la législation, la plupart des AP réunissent une assemblée générale régulière, et ont mis en place un conseil d'administration. À ce niveau, cependant, on constate deux principales faiblesses :

- les associations sectorielles, géographiquement très dispersées, peinent à mettre en place des conseils d'administration réellement actifs, et bien souvent c'est le président de l'association seul qui concentre tous les rôles, et tous les pouvoirs ;

- beaucoup d'AP affichent une large proportion de membres inactifs, peu présents dans les assemblées générales.

## Légitimité

Pour une AP, l'enjeu n'est pas seulement d'avoir un grand nombre de membres, mais avant tout de s'assurer que les membres en question représentent bien l'ensemble du tissu économique (filières, types d'entreprises) de son secteur d'activité ou de sa zone d'intervention. C'est cette capacité de représentation du secteur privé qui légitime l'AP, notamment dans son dialogue avec le gouvernement.

La légitimité des AP éthiopiennes est faible : en général, le nombre de membres effectivement enregistrés auprès de ces AP est inférieur à 10 % de l'ensemble des membres potentiels (si l'on tient compte de toutes les entreprises présentes sur la zone, ou dans la filière). Autrement dit, pour une majorité d'AP éthiopiennes, il y a un décalage important entre le sociétariat de l'AP et la base d'entreprises présentes sur la zone ou dans la filière. L'étude démontre

qu'une large majorité d'entrepreneurs et chefs d'entreprises ne sont membres d'aucune AP, car ils ne voient pas l'utilité de cette appartenance. Cela semble logique, dans la mesure où la plupart des AP éthiopiennes ont une capacité de dialogue et d'offre de services très faible. Par ailleurs, les enquêtes menées sur la satisfaction des membres des AP montrent aussi que dans l'ensemble, les membres sont peu satisfaits (44 %) ou modérément satisfaits (40 %) de leur appartenance à l'AP. Le degré de satisfaction est meilleur pour les chambres de commerce (CCSA).

### DÉFIS ET OPPORTUNITÉS DES AP ÉTHIOPINIENNES

Les AP éthiopiennes, encore faiblement structurées, font face à de nombreux défis :

- L'économie du pays a évolué rapidement d'une économie dirigée vers une économie de marché. Ce changement de contexte rend nécessaire, pour les entreprises, de se regrouper et de développer une vraie capacité de négociation avec leurs partenaires. **Les AP ont donc un vrai rôle à jouer, mais qu'elles n'ont pas encore la capacité d'assumer** — comme le montrent bien les notes obtenues lors de l'étude sur leurs compétences.
- Historiquement, les AP éthiopiennes ont été créées par l'État, avec pour mission d'établir un lien entre autorités et secteur privé, voire de faciliter le contrôle de l'État sur le secteur privé. Mais elles n'ont jamais clairement cherché à répondre aux besoins de leurs membres, ni à rendre compte à ces derniers. C'est donc un **vrai changement de mentalité** qui est nécessaire, pour que les AP soient capables de répondre à la demande des entreprises et non seulement d'imposer des directives.
- L'une des difficultés des AP est liée à la **méfiance généralisée envers les institutions** dans ce pays. Les entreprises ne sont pas convaincues de

### Bilan de l'évaluation

Pour les quatre critères confondus (légitimité, gouvernance, plaidoyer et offre de services, capacité organisationnelle), **la note globale des AP éthiopiennes n'est au final que de 36,3 %** — ce qui paraît assez faible et montre bien l'ampleur du chemin restant à parcourir.

Les CCSA urbaines, bien établies et bénéficiant d'une réelle ancienneté, affichent les meilleurs scores. Les moins bonnes AP, en termes de notation, sont les CSA (chambres d'associations sectorielles), qui souffrent à la fois de leur création récente et d'un manque d'appui (aussi bien du gouvernement que des partenaires externes).

l'intérêt d'adhérer aux AP, et ne sont pas en confiance au sein de ces structures.

- **Le cadre légal est rigide, et freine le développement des AP.** En effet, la loi reconnaît des catégories précises d'AP, qui ne couvrent pas l'ensemble des possibilités d'organisation des filières. En particulier, elle impose une définition étroite de l'association sectorielle, qui ne permet pas une intégration efficace par secteur. De même, les associations sectorielles voient leur champ limité aux seules « activités productives » — alors même que les activités de service se sont fortement développées en Éthiopie et représentent une part importante du PIB du pays.

L'engagement récent du gouvernement, depuis la proclamation officielle, en 2003, de l'importance du rôle des AP en Éthiopie, est sans doute une vraie opportunité de faire évoluer le système des AP en Éthiopie. Mais pour renforcer ces organisations, il sera nécessaire d'agir sur deux points fondamentaux :

- faire évoluer le cadre légal et réglementaire, pour mieux adapter le « modèle mixte » éthiopien aux enjeux actuels ;
- renforcer et adapter le soutien externe à ces structures.

### QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR RENFORCER LES AP ÉTHIOPINIENNES

#### Pour le gouvernement : mettre en place un cadre plus favorable au développement des AP

La reconnaissance du rôle des AP par le gouvernement devrait à présent être suivie d'actions concrètes, comme :

- **Soutenir les AP par des financements et une assistance technique adaptés** : une part conséquente (un tiers par exemple) de l'aide bilatérale et multilatérale accordée au gouvernement pour l'appui au secteur privé pourrait être affectée à cet appui.
- **Assigner aux AP des fonctions déléguées** : le gouvernement pourrait accorder aux AP des fonctions simples, telles que l'enregistrement des entreprises. L'intérêt serait à la fois d'améliorer la communication entre entreprises et AP, et de renforcer l'image et la reconnaissance des AP en leur accordant officiellement la confiance de l'État.
- **Rendre obligatoire l'adhésion** aux AP, pour renforcer leur représentativité (pour assurer la présence de tous types d'entreprises, quels que soient leur secteur et statut) ; et permettre aux AP de dégager des revenus stables grâce aux cotisations.

- **Instituer des partenariats public-privé obligatoires** : pour que les AP puissent jouer un rôle actif de plaidoyer, il faut que soient mis en place des mécanismes de discussion entre AP et autorités. Mettre en place une table-ronde sur le secteur privé associant État et AP, ou accorder aux AP une place officielle dans les comités de négociation sur les accords commerciaux, seraient des exemples simples de mesures de ce type.
- **Faire évoluer le cadre légal et réglementaire** : plusieurs rigidités du cadre actuel (institué par la proclamation de 2003 et les directives successives) doivent être levées, et plusieurs points clarifiés, pour permettre un meilleur développement des AP.

#### **Pour le secteur privé et les AP : sur quels aspects centrer les efforts ?**

Aujourd'hui, la capacité de représentation et d'appui des AP éthiopiennes est encore très faible. Pour renforcer ces organisations, la priorité doit aller en particulier aux points suivants :

- **Impliquer davantage les communautés et réseaux**, pour améliorer la participation des membres aux AP – et également dans l'objectif de **développer le sociétariat** des AP.
- **Améliorer la structuration interne des AP** : mieux préciser la répartition des tâches entre élus et salariés, mettre en place des procédures, renforcer le secrétariat de chaque AP, clarifier

et renforcer la gouvernance, et définir une vraie stratégie de communication, interne et externe.

- **Renforcer les capacités des associations et les ressources humaines** : pour aider les AP à jouer leur rôle de plaidoyer et de conseil auprès des entreprises, la mise en place d'un vrai programme de formation / renforcement des capacités est nécessaire.
- **Définir des plans d'affaires stratégiques pour les AP**, pour les aider à se viabiliser.
- **Établir un calendrier national** du secteur privé, et **définir un cadre d'intervention de plaidoyer** pour les AP. Pour mener leur rôle de plaidoyer, les AP doivent être clairement associées à un calendrier d'ensemble d'appui au secteur privé, et avoir une place officielle dans les négociations en cours.
- **Inciter les AP à former des coalitions entre elles**, pour avoir plus de poids au niveau national.
- **Obtenir la reconnaissance des acteurs** du secteur, comme des salariés et des membres des AP, par une stratégie de communication et de services adaptés — notamment en apportant davantage d'informations aux membres, ou en organisant des réunions ciblées avec les principaux partenaires des AP.
- **Mettre en place des partenariats stratégiques** entre les AP éthiopiennes et d'autres acteurs externes (organisations internationales de même nature notamment), pour décrocher les AP. ■

■ Article rédigé pour la revue par **Anne Le Bissonais** (consultante) et **Sandra Barlet** (Gret, Services d'appui aux entreprises, formation et insertion professionnelles).

Avec la contribution de **Estelle Mille** (chef de projet Cap Insertion, Gret) et **Alain Delwasse** (chef du Projet d'appui à l'insertion de la jeunesse ivoirienne, SCAC).

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 21 juin 2011

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

# Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices

La question de l'emploi des jeunes est devenue un enjeu majeur dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest. Depuis quelques années, on assiste au développement d'initiatives qui mettent en avant la notion d'insertion socioprofessionnelle des jeunes dont les objectifs sont de contribuer à la diminution du chômage, à l'accès à un revenu et à l'autonomie.

Quatre expérimentations répondant à cette approche ont été identifiées en Côte d'Ivoire, au Sénégal, en Mauritanie et au Niger. Dans une démarche d'appui global et dans une logique d'interface entre les jeunes, les institutions, les centres de formation professionnelle et les opérateurs économiques, il s'agit pour les quatre expériences identifiées de sortir d'une approche sectorielle et de privilégier une logique de services intégrés. Cet article présente ces quatre expériences et s'interroge sur les perspectives qu'elles ouvrent.

## L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE DES JEUNES : UN ENJEU MAJEUR EN AFRIQUE

L'Afrique, et en particulier l'Afrique de l'Ouest, dont il est question dans cet article, est confrontée aujourd'hui à une augmentation importante du chômage des jeunes, notamment dans les villes. L'accroissement démographique, la proportion grandissante des jeunes urbains, l'exode rural et la crise économique sont autant de facteurs qui aggravent la situation, contribuant aux risques d'exclusion, de tensions sociales et d'instrumentalisation politique.

De façon générale, pour les jeunes, les périodes de transition vers l'autonomie sont de plus en plus longues, l'accès au mariage est retardé et les dépendances financières renforcées.

## Des difficultés multiples et qui interagissent entre elles

La principale cause du chômage et du sous-emploi qui s'aggravent dans ces pays est le manque de dynamisme des économies et la pauvreté des opportunités d'emploi dans les secteurs publics et privés. Mais, même dans ces contextes, les problèmes d'insertion des jeunes sont aggravés par un certain nombre de facteurs présents partout à des degrés divers.

Les niveaux de qualification sont faibles et l'analphabétisme est encore important. Les jeunes sortis du système scolaire de façon précoce ne possèdent pas ou plus les bases nécessaires au suivi d'une formation professionnelle. Ils manquent également de compétences professionnelles et souffrent d'un accès difficile aux stages et au monde du travail de façon générale. Ils ne disposent d'information ni sur les secteurs d'activités et les métiers, ni sur les besoins des entreprises (y compris celles du secteur informel, fortement majoritaires dans ces

pays), ni sur l'offre de formation professionnelle.

Dans la plupart des pays, l'offre de formation est faible et concentrée essentiellement dans les villes. Accéder à ces formations représente un coût que ne peuvent en général pas assumer les familles. Par ailleurs, les orientations vers les formations, lorsqu'elles existent, se font en grande partie « par défaut » et l'on constate des taux de déperdition importants. Le suivi post-formation est généralement inexistant, les projets professionnels ne sont pas construits et les jeunes ne sont pas préparés à la recherche d'emploi.

Le manque de réseaux relationnels, les difficultés de mobilité, de santé ou d'instabilité familiale, rendent souvent encore plus complexe la problématique de l'insertion professionnelle. Enfin, l'absence de dispositif d'information et d'orientation professionnelle et le manque de concertation entre les acteurs qui travaillent sur l'insertion par des entrées spécifiques (création d'entreprises, formation, jeunesse ou accompagnement social), ne permettent pas d'agir efficacement et de produire les synergies nécessaires.

### **L'insertion socioprofessionnelle : un processus qui nécessite un accompagnement global, personnalisé et dans la durée**

Les difficultés et les contraintes que nous venons de décrire ne se cumulent pas forcément pour tous les jeunes, mais interagissent entre elles, créant un cercle vicieux empêchant l'entrée en emploi et l'accès à un revenu stable. Il apparaît alors comme indispensable, si l'on veut contribuer à résoudre le problème du chômage des jeunes, de travailler simultanément sur les problématiques d'information, d'orientation professionnelle, de formation, d'emploi, de mobilité et d'insertion sociale.

Beaucoup d'analyses s'accordent aujourd'hui à reconnaître que l'insertion socioprofessionnelle est un processus multidimensionnel et non linéaire qui nécessite une approche globale ou systémique, intégrant différents services d'appui, un accompagnement des jeunes dans la durée, une mobilisation et

une mise en synergie des partenariats locaux, dans une logique de développement territorial.

## QUATRE EXPÉRIENCES INNOVANTES

Les initiateurs des expériences qui vont être présentées ici ont choisi de partir de cette nouvelle approche de l'insertion pour favoriser une démarche intégrée, offrant différents services, dans les champs de l'information, de l'orientation, de la formation et de l'emploi, en interaction avec les acteurs locaux concernés.

En sortant d'une approche sectorielle axée en particulier sur la formation professionnelle, ces nouveaux dispositifs se veulent novateurs. Ils se placent dans une logique d'interface entre les jeunes, les institutions, les centres de formation professionnelle, les opérateurs économiques et, dans certains cas, les structures d'appui social. Il s'agit également pour eux de développer une démarche de création d'opportunités nouvelles d'insertion professionnelle.

Ces quatre expériences ouest-africaines sont pour la plupart encore récentes, limitées géographiquement et fragiles financièrement. Si les contextes et les modalités de création, de fonctionnement et de gouvernance de ces dispositifs diffèrent, ils s'engagent dans une démarche de développement de services intégrés et de proximité, en lien avec les politiques locales et nationales, permettant d'ouvrir des perspectives nouvelles dans le domaine de l'insertion et de l'emploi des jeunes.

### **Les Plates-formes de services en Côte d'Ivoire**

En Côte d'Ivoire, la crise s'est fait durement ressentir à partir du début des années 2000. Les jeunes ont commencé à être fortement touchés par le chômage et le sous-emploi. Un dispositif national d'insertion professionnelle et de promotion de l'emploi des jeunes a été progressivement mis en place par quatre or-

ganismes publics nationaux, le Fonds de développement de la formation professionnelle (FDFP), l'Agence nationale de formation professionnelle (AGEFOP), l'Agence d'étude et de promotion de l'emploi (AGEPE) et le Fonds national de solidarité pour la promotion de l'emploi jeune (FNS).

Durant la phase expérimentale (2005-2008), financée par la Coopération française et le FDFP, des actions d'identification, d'information et d'orientation des jeunes vers des « activités génératrices de revenus » ou vers l'emploi salarié ont été menées. Sept territoires volontaires (Gagnoa, Issia, Bouaflé, Sikensi, Songon, Bingerville et Attécoubé) ont construit leur dispositif d'insertion autour de :

- la constitution d'un comité local d'insertion des jeunes (CLIJ), piloté par les élus avec la participation des acteurs socio-économiques du territoire (la commune ou le département, en général) ;
- l'écriture du Plan local d'insertion des jeunes (PLIJ) reprenant les opportunités du territoire et posant des orientations pour l'insertion des jeunes par l'activité économique (IAE) ;
- et l'ouverture d'un guichet unique d'accueil, cœur du dispositif local, appelé Mission locale.

L'offre de services est centrée sur l'insertion socioprofessionnelle des jeunes allant de l'accueil, l'information, l'orientation, à l'accompagnement dans l'emploi et la création d'activités, en passant par l'acquisition de compétences, la professionnalisation dans le métier, la gestion et l'élaboration de plan d'affaires.

Certains territoires ont bénéficié de l'implantation de « passerelles d'insertion » où les jeunes les plus éloignés de l'emploi peuvent construire leur projet tout en assurant des activités d'intérêt général pour l'environnement du territoire, voire peuvent être professionnalisés dans une activité agropastorale retenue dans le PLIJ ou dans le secteur du bâtiment à travers les chantiers école du bâtiment. L'ensemble de ces éléments constitue la Plate-forme de services locale (PFS-L).

L'offre de services s'adapte en fonction :

- des orientations et des priorités des instances politiques territoriales retenues par le PLIJ ;

- des opportunités soutenues par les acteurs socio-économiques (entreprises en particulier) ;
- des caractéristiques, attentes et contraintes des différentes catégories de population de jeunes du territoire ;
- des capacités à mobiliser localement des financements et des compétences à la hauteur des enjeux et dans une logique de « guichet unique ».

Une structure faîtière, la PFS-CI, a été créée en 2010, sous forme associative. La PFS-CI est chargée du développement et de l'ingénierie du réseau, de la formation des personnels et est garante de la qualité des PFS-L. Elle est responsable de la communication des PFS et de la recherche de financements au niveau national et international.

Une évaluation<sup>1</sup> menée en 2009 fait apparaître que 18 035 jeunes se sont présentés dans les sept missions locales en trois ans ; 2 648 d'entre eux ont été accompagnés jusqu'à l'étape d'orientation vers une filière professionnelle donnée. 801 jeunes ont pu être insérés à l'aide des outils et mesures d'insertion développés par la PFS-CI. Fin 2010, plus de 1 300 jeunes sont dans des parcours de professionnalisation et de création d'entreprise ou de coopérative avec l'appui de financements du PNUD.

### **Le Centre régional de ressources pour l'emploi des jeunes, à Saint-Louis, au Sénégal**

Le Centre régional de ressources pour l'emploi des jeunes (CRREJ), créé en 2006, a pour objectif de développer un service d'information, d'orientation et d'accompagnement des jeunes vers l'emploi, dans une logique de partenariats et de « faire faire ».

Porté par le conseil régional de Saint-Louis et soutenu par les conseils régionaux de Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées, le centre est animé par une équipe légère de conseillers chargés d'accompagner les jeunes individuellement dans leur parcours d'insertion.

Le CRREJ dispose de quatre services<sup>2</sup> :

- un service d'accueil où les jeunes sont reçus en entretien individuel

avant d'être orientés, si besoin, vers un autre service du CRREJ ;

- un service d'orientation professionnelle et d'accompagnement individualisé :
  - > élaboration/vérification du projet professionnel, aide à la recherche de formation, de stage et d'emploi ;
  - > organisation d'ateliers de techniques de recherche d'emploi, de formations sur les métiers, les filières, la législation du travail, etc. ;
  - > suivi du jeune tout au long de son parcours d'insertion (orientation vers un autre service ou un partenaire relais, entrée en formation, etc.) ;
- un service d'accompagnement à la création d'activités économiques (validation des projets, élaboration des plans d'affaires, etc.) ;
- un service documentation, informatique et logistique (recherche sur Internet, consultation de messagerie, travaux bureautiques, traitement de texte, etc.).

Durant l'année 2008, le CRREJ a accompagné 591 jeunes, dont 548 nouvellement inscrits. Plus de 71 % des jeunes accueillis étaient peu ou pas du tout qualifiés, 40 % étaient non alphabétisés ou avec un niveau scolaire inférieur à la deuxième année du premier cycle de secondaire.

- 932 entretiens individuels ont été effectués ;
- 74 ateliers de formation ont été organisés ;
- 245 jeunes ont été suivis dans le cadre du service création d'entreprise, dont 108 jeunes inscrits dans une dynamique de création d'activité économique ;
- 1 179 visites ont été enregistrées à l'espace documentation et multimédia ;
- 396 jeunes ont trouvé une solution à leur problématique de départ (dans le domaine de la formation, de l'emploi ou de la création d'activité).

Le CRREJ joue par ailleurs un rôle d'animation territoriale et partenariale dans la région de Saint-Louis. Doté d'une base de données de jeunes importante et d'une bonne connaissance des acteurs de l'emploi et de la formation sur le ter-

ritoire, il doit faire office de veille au Conseil régional pour la définition et la mise en œuvre de politiques locales de formation, d'insertion professionnelle et d'emploi des jeunes.

### **Le Centre d'appui Cap Insertion en Mauritanie**

Le projet « Centre d'appui à l'insertion des jeunes de Nouakchott – Cap Insertion » teste un dispositif d'appui à l'insertion des jeunes des quartiers périphériques de la capitale, Nouakchott. Il s'appuie sur une expérience pilote menée par le Gret dans le cadre du Programme Twize en 2008. Il est mis en œuvre par le Gret depuis 2009 sur financement de l'Agence française de développement. Cap Insertion s'intègre à un programme associant deux autres ONG françaises, Essor et le Comité français pour la solidarité internationale (CFSI).

L'enjeu de Cap Insertion est double :

- démontrer l'intérêt d'une offre de services globale, décentralisée, adaptée pour faciliter l'insertion des jeunes des quartiers périphériques tant du point de vue des jeunes que des entreprises ;
- identifier les conditions de pérennisation technique, financière et institutionnelle de ce dispositif.

Le projet est mis en œuvre par une équipe technique constituée d'un conseiller technique, d'un coordinateur, d'un chargé de relations entreprises et de six conseillers en insertion. Cap Insertion s'appuie sur trois antennes situées dans les quartiers périphériques de Nouakchott. Chaque antenne propose aux jeunes différents services en matière d'accueil, d'information sur l'emploi et la formation ou d'accompagnement des jeunes.

Le public de Cap Insertion dispose d'un niveau d'études assez faible (32 % des jeunes sont de niveau primaire ou moins, 56 % de niveau collège ou lycée). La majorité a moins de six mois d'expérience professionnelle. 70% a entre 20

<sup>1</sup> Esmel Beugré Jean-Paul, *Diagnostic et évaluation des « missions locales » de la plateforme de services (PFS Côte d'Ivoire)*, BIT Abidjan, décembre 2009.

<sup>2</sup> Conseil régional de Saint-Louis, *Centre régional de ressources pour l'emploi des jeunes (CRREJ), bilan quantitatif et qualitatif 2008*.

et 30 ans. 67 % des jeunes accueillis sont célibataires, 69 % sont sans enfant. 80% vivent au domicile parental ou sont hébergés. Plus de 60 % du public est constitué de jeunes femmes.

En 2009 et 2010, les activités ont été les suivantes :

**Information, accueil, orientation, accompagnement, suivi :**

- 2 700 jeunes inscrits, plus de 1 100 parcours d'insertion élaborés ;
- 2 960 participations à des « tables rondes » ou « appuis sur les techniques de recherche d'emploi (TRE) ».

**Appuis pour aider les jeunes à se former :**

- recensement de l'offre de formation ;
- appui au dépôt de candidatures pour l'entrée dans les centres de formation gratuits ;
- collecte d'offres de stage et d'apprentissage.

**Appuis pour rapprocher les jeunes des entreprises :**

- 3 570 offres de stage ou d'emploi affichées, appui au dépôt de candidatures ;
- 1 030 entreprises informelles démarchées ;
- développement de partenariats avec les entreprises formelles et collecte d'offres d'emploi.

137 jeunes sont entrés dans des formations qualifiantes ou diplômantes et 209 en stage ou en emploi.

Par ailleurs, le dispositif joue un rôle de « laboratoire d'expérimentation » pour la mise en œuvre de nouveaux services comme le développement de formations « insérantes », en réponse à des contraintes à l'insertion, ou comme le test, à petite échelle, de l'accompagnement du développement d'activités pour des jeunes qui s'orientent vers une insertion en auto-emploi.

**Les Plates-formes d'information, d'orientation et d'accompagnement des jeunes au Niger**

Au Niger, l'expérimentation d'un Centre d'appui à l'insertion des jeunes a dé-

marré en 2009 au sein d'une ONG nigérienne, Afrique Fondation Jeunes (AFJ), implantée dans le quartier Yantala (Commune 1) de Niamey.

Un travail de recherche-action a été mené comprenant un état des lieux des problématiques d'emploi, de formation et d'insertion socioprofessionnelle dans le pays, une série d'entretiens auprès de jeunes en insertion et des propositions d'action pour la mise en place d'un dispositif intégré d'appui à l'insertion.

Le recrutement et la formation de conseillers d'insertion à partir de septembre 2009 a permis de mettre en place les services suivants :

- l'accueil et les entretiens d'écoute, d'information et d'orientation professionnelle : bilan de la situation du jeune, élaboration du projet ;
- le suivi individualisé avec un conseiller référent : conseils, mise en relation avec les partenaires concernés (centres d'alphabétisation, de formation, ANPE, etc.) ;
- la préparation des jeunes à l'entrée en formation et appui aux démarches de candidature ;
- la préparation à l'entrée en emploi (CV, etc.) ou à la création d'activité ;
- le suivi en formation et en emploi ;
- le recueil et la diffusion des offres d'emploi et de stage (en lien avec l'ANPE).

Au cours des six premiers mois de l'expérimentation nigérienne en 2009, 567 jeunes ont été nouvellement accueillis dans le centre de l'AFJ sans qu'aucune publicité n'ait été faite, 1 289 entretiens individuels ont été réalisés par les cinq conseillers.

Près de 200 jeunes ont participé à des ateliers de techniques de recherche d'emploi. 324 jeunes ont été orientés vers des actions de formation ou d'emploi et 182 jeunes sont effectivement entrés en formation, en emploi ou en stage.

Compte tenu du contexte difficile du marché du travail et du très faible niveau de qualification des jeunes concernés, ces premiers résultats ont montré la pertinence d'un tel service.

PRINCIPES ET ENJEUX  
DES DISPOSITIFS D'INSERTION  
DES JEUNES

**Une mission de service public**

Le principe des centres d'appui ou plates-formes d'insertion est de s'adresser à tous les jeunes des territoires d'intervention, quels que soient leur sexe et leur niveau de formation (jeunes déscolarisés, jeunes diplômés, jeunes apprentis, jeunes démunis ou sans difficulté particulière), en leur proposant des services de proximité.

Les agences publiques de l'emploi (ANPE au Niger et Anapej en Mauritanie, par exemple) ne touchent que très peu de jeunes ; elles n'ont pas les moyens d'accompagner les publics éloignés de l'emploi, en particulier ceux provenant des quartiers ou des milieux défavorisés. Les centres d'appui à l'insertion des jeunes peuvent être complémentaires et partenaires de ces agences dans le cadre des politiques nationales de l'éducation et de l'emploi.

Les centres d'appui ont de façon générale vocation à contribuer aux évolutions des politiques de l'emploi et de la formation, voire à favoriser la création de politiques d'insertion. La connaissance fine qu'ils ont des situations des jeunes, à travers les activités menées et le recueil d'informations dans les bases de données, fait de ces dispositifs des observatoires incontournables de la jeunesse.

En outre, la constitution de comités de pilotage ou de suivi permet de faire exister des cadres d'échange et de concertation interinstitutionnelle sur l'insertion des jeunes (augmentation de l'offre de formation, amélioration de la qualité de celle-ci, meilleure information sur les filières d'activités et l'offre existante, liens avec les acteurs économiques, développement de mesures spécifiques sur l'emploi des jeunes, professionnalisation et responsabilisation des réseaux d'élus dans la cadre de la décentralisation, etc.). Cet enjeu a déjà été bien identifié en Côte d'Ivoire.

### L'approche globale et la mobilisation des partenariats locaux

L'approche est celle de l'accompagnement global et de la prise en compte de l'ensemble des difficultés des jeunes.

Les quatre dispositifs intègrent, avec des modalités d'organisation différentes, des fonctions d'accueil, d'information, d'orientation, de formation et d'insertion dans l'emploi. Ils exercent aussi une fonction d'articulation entre les acteurs de l'insertion, et de mobilisation des ressources et compétences locales. Dans une perspective de pérennisation, ils collaborent et s'appuient autant que possible sur les institutions existantes et sur la construction de partenariats afin de démultiplier l'offre de services aux jeunes. Ils n'ont pas vocation à remplacer ou à s'ajouter à des dispositifs nationaux ou locaux existants, mais à mobiliser chacun et à coordonner les actions pour le bénéfice des jeunes pris individuellement.

### L'enjeu de la pérennisation

La pérennisation de ces nouveaux dispositifs peut être analysée en fonction de différents critères :

➤ **L'incidence des dispositifs en matière d'insertion des jeunes.** Ce sont la pertinence et la qualité des réponses apportées ainsi que l'intérêt que leur porteront les jeunes et les employeurs qui seront déterminants. Il est encore trop tôt pour évaluer l'impact des dispositifs. L'insertion étant un processus, les résultats en matière d'entrées en emploi se mesurent sur plusieurs années.

Un déterminant fort de la qualité des services est la professionnalisation des équipes : les conseillers en insertion et le personnel d'encadrement doivent disposer de l'ensemble des compétences et des outils permettant de fournir les services aux jeunes et être capables de gérer de manière performante les dispositifs. Le métier de conseiller en insertion est nouveau et spécifique et la formation au poste est essentielle.

➤ **Les ressources** ne pourront pas provenir des seules recettes provenant des bénéficiaires (jeunes / entreprises). Il est essentiel de déterminer le taux de cou-

verture de charges possible, selon les contextes, d'identifier des ressources (publiques et privées) et de minimiser les coûts pour que les centres d'appui puissent être financés par des partenaires. Au-delà de la question de l'efficacité, c'est en effet aussi celle de l'efficience qui se pose, c'est-à-dire celle du rapport coût-efficacité de tels dispositifs. Quels services faut-il externaliser et faire prendre en charge par d'autres partenaires techniques ? La création d'antennes de proximité permet-elle de minimiser ou non les coûts ? Autant de questionnements qu'il conviendra d'étudier et de mettre en regard.

#### ➤ L'ancrage institutionnel des dispositifs.

La question est celle de la maîtrise d'ouvrage : elle peut être assurée par un ministère (ou plusieurs) dans le cadre d'une politique sectorielle/intersectorielle (formation professionnelle, éducation, emploi, par exemple), par une collectivité locale dans le cadre d'une politique territoriale, ou encore par une structure associative remplissant une mission de service public. De cette question découle celle du changement d'échelle et de l'extension géographique des dispositifs.

Au Sénégal, le CRREJ est un service du Conseil régional de Saint-Louis. Le dispositif est donc piloté par une collectivité territoriale avec une vocation d'agir sur un territoire régional. Ce qui n'empêche pas que le dispositif soit repris ultérieurement par d'autres régions ou par l'État, en co-pilotage, par exemple.

En Côte d'Ivoire, c'est l'État qui assure le pilotage du dispositif ; le statut choisi pour les PFS est celui de l'association privée exerçant des activités de service public. L'Assemblée générale de l'association comprend les membres fondateurs, les collectivités territoriales, les ministères techniques, les organisations professionnelles et les chambres consulaires. L'objectif est de créer des PFS-locales sur l'ensemble du pays, en lien avec les collectivités territoriales, volontaires pour les implanter.

Au Niger, le ministère de la Formation professionnelle et de l'Alphabétisation a proposé en 2010 un arrêté ministériel (en cours de signature) visant la reconnaissance des « plates-formes d'information, d'orientation professionnelle et d'accompagnement des jeunes » et leur

développement sur l'ensemble du territoire. La mise en œuvre du dispositif est confiée à des associations nigériennes dont le rôle dans le montage institutionnel est encore à préciser.

En Mauritanie, le projet Cap Insertion réfléchit actuellement à l'évolution institutionnelle du dispositif qui pourrait s'inscrire dans le cadre d'une politique nationale (Programme national de développement du secteur de l'éducation), n'excluant pas l'ancrage territorial et le lien avec les collectivités locales.

### Les perspectives

En Côte d'Ivoire, l'association Plate-forme de services, tête de réseau des PFS-L, a été créée officiellement en mars 2010 et a été reconnue comme outil national d'insertion. Elle est en instance d'être reconnue « d'utilité publique » et pourra ainsi accéder à un régime fiscal particulier.

Avant que la crise politique n'éclate en décembre 2010, il était prévu qu'elle puisse, avec son déploiement sur le territoire :

- faciliter la création d'un Office national de l'insertion des jeunes par l'activité économique, transversal à tous les ministères techniques et placé auprès de la Primature de façon à accompagner toutes les formes de formation professionnelle ;
- accompagner le développement d'une politique nationale de l'insertion et sa mise en œuvre par l'Office national, devenant le principal interlocuteur du secteur privé ;
- accompagner le développement de la formation par apprentissage, en développant les possibilités de création de petites entreprises et l'accès aux financements ;
- participer à la réforme de la politique nationale de l'Emploi (appui aux métiers innovants par des partenariats public/privé, information sur les filières porteuses d'emploi, etc.) ;
- participer au rapprochement des organisations professionnelles avec le ministère de l'ETFP pour améliorer la connaissance des métiers, organiser le développement des compétences et favoriser la diffusion de l'information sur les métiers et les emplois.

**Au Niger**, la direction de l'Insertion au ministère de la Formation professionnelle et de l'Alphabétisation a considéré que l'expérimentation du centre d'appui à l'insertion menée au sein de l'AFJ à partir de fin 2009 pouvait servir de référence dans le cadre d'une stratégie d'extension et de pérennisation du dispositif.

Un arrêté ministériel a proposé fin 2010 la création des « plates-formes d'information, d'orientation professionnelle et d'accompagnement des jeunes » dans le pays. Le ministère s'appuie sur l'ONG Swisscontact pour la mise en place de nouveaux centres à Niamey (Talladje), Gaya et Zinder, avant d'étendre à d'autres régions. Neuf autres plates-formes sont identifiées pour une ouverture en 2011. Une quinzaine de conseillers d'insertion et de responsables de centres ont été formés. Trente nouveaux conseillers sont en cours de formation.

**En Mauritanie**, une nouvelle phase du dispositif Cap Insertion sous forme de projet est souhaitée, permettant d'affiner les hypothèses de poursuite, d'institutionnalisation et de pérennisation du dispositif. Plusieurs évolutions sont envisagées. Il est prévu notamment de réfléchir à l'extension géographique du dispositif dans le cadre du Programme national de développement du secteur de l'éducation (PNDSE). Cette intégration dans une politique nationale n'est pas incompatible avec un ancrage territorial et un lien renforcé avec les collectivités locales.

La pérennisation financière du dispositif pourrait être assurée par des financements publics étatiques dans le cadre du PNDSE (abondé par des partenaires et bailleurs étrangers), des collectivités locales (Communauté urbaine de Nouakchott, mairies), des bailleurs de fonds, mais aussi par le paiement des services rendus aux jeunes (contributions qui seraient symboliques) et aux entreprises. Il est également envisageable que le dispositif tire profit de sa connaissance des jeunes et des quartiers d'interven-

tion pour jouer un rôle d'observatoire local des métiers, des emplois et des jeunes et pour proposer des prestations d'identification et/ou de suivi de jeunes à des structures privées ou à des projets souhaitant toucher ces publics (par exemple en lien avec des initiatives de formation « de masse »).

### **Vers un réseau ouest-africain des dispositifs d'insertion socioprofessionnelle des jeunes**

Ces démarches d'appui à l'insertion des jeunes que nous avons présentées, et en particulier le dispositif ivoirien des Plates-formes de services, le plus ancien, suscitent un intérêt grandissant de la part des acteurs de la formation et de l'insertion, et notamment des membres du Réseau africain des institutions et fonds de formation professionnelle (Rafpro).

Pour les PFS de Côte d'Ivoire, comme pour les expérimentations mauritanienne, nigérienne et sénégalaise, il y a déjà une réelle volonté d'échanger sur les pratiques et de partager les acquis et les questionnements. Pour les autres pays d'Afrique de l'Ouest qui travaillent sur ces problématiques, l'apport de tels échanges dans le cadre d'un réseau à construire apparaît comme utile.

Dans une perspective de recherche d'efficacité et de pérennisation des dispositifs, les échanges, qui existent déjà de façon informelle, pourraient se structurer et se développer dans le cadre d'un réseau à construire. Ce réseau permettrait d'organiser notamment des rencontres entre professionnels (visites de terrain, ateliers d'échanges de pratiques et de réflexions, formations mutualisées, etc.), mais aussi la production et la diffusion de travaux de capitalisation et d'outils méthodologiques. La PFS-CI propose d'ailleurs ses services, avec l'appui du Projet d'appui à l'insertion de la jeunesse ivoirienne (PAIJ) de la Coopération française, pour organiser un premier atelier dès l'année 2011. ■

### **Pour en savoir plus**

- > *Le Bissonnais Anne*, « *Accompagner l'insertion professionnelle des jeunes au Niger : état des lieux et pistes d'action* », coll. *Études et Travaux, série en ligne n° 26*, Éditions du Gret, [www.gret.org](http://www.gret.org), 2010, 64 p.

## Principales caractéristiques des quatre expériences présentées

	Côte d'Ivoire	Sénégal	Mauritanie	Niger
<b>Dénomination</b>	Plate-forme de services (PFS-CI et PFS-L).	Centre régional de ressources pour l'emploi des jeunes (CRREJ).	Centre d'appui à l'insertion des jeunes (Cap Insertion).	Plate-forme d'information, d'orientation professionnelle et d'accompagnement des jeunes.
<b>Date de démarrage</b>	2005.	2006.	2008 (pilote), 2009 (projet).	2009 (pour la phase expérimentale).
<b>Porteur du projet/pilotage</b>	État ivoirien.	Conseil régional de Saint-Louis.	Gret.	Ministère de la Formation professionnelle, Swisscontact, AFJ.
<b>Financements</b>	Coopération française, Banque mondiale.	Conseils régionaux Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées (France).	Agence française de développement.	État nigérien, Swisscontact.
<b>Implantation et couverture géographique</b>	7 PFS-L implantées dans 3 communes autour d'Abidjan et 4 départements du Centre et du Sud du pays.	Centre basé dans la ville de Saint-Louis : couvre la région de Saint-Louis.	Coordination basée à Nouakchott et 3 antennes dans les quartiers périphériques de Nouakchott : 7 communes couvertes.	2 plates-formes à Niamey (Yantala et Talladje), 1 à Gaya et 1 à Zinder.
<b>Public</b>	14 à 40 ans.	18 à 35 ans (ou plus).	15 à 35 ans.	15 à 30 ans (ou plus).
<b>Objectif général</b>	Contribuer à réduire le chômage des jeunes en s'appuyant sur les territoires pour développer l'activité économique et l'offre d'insertion.	Accompagnement individuel des jeunes dans leur parcours d'insertion.	Faciliter l'insertion professionnelle des jeunes et l'accès à l'emploi et à des revenus décents.	Contribuer à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes.
<b>Objectifs spécifiques</b>	Mobiliser les jeunes du territoire à s'engager dans la dynamique d'insertion proposée par la PFS.  Formaliser les possibilités d'orientation pour les jeunes en précisant leurs parcours et projets professionnels.	Développer un service d'information, d'orientation et d'accompagnement des jeunes vers l'emploi dans une logique de partenariats et de « faire faire ».	Proposer une réponse innovante et coordonnée à la question de l'insertion des jeunes, basée sur un accès à des formations professionnelles adéquates, un accompagnement efficace et la mobilisation des principaux acteurs publics, privés et sociaux concernés.	Construire un dispositif d'information, d'orientation et d'accompagnement des jeunes.

.../...

## Principales caractéristiques des quatre expériences présentées (suite)

	Côte d'Ivoire	Sénégal	Mauritanie	Niger
<b>Activités</b>	<p>Accueil des jeunes dans les Missions locales pour information et échanges sur l'offre de services.</p> <p>Entretiens aboutissant à une orientation vers un projet professionnel personnel d'insertion (emploi salarié ou création d'activité).</p> <p>Construction du parcours.</p> <p>Développement de l'offre en IAE : régies de territoires ; chantiers d'insertion.</p>	<p>Accueil et information.</p> <p>Documentation et accès aux multimédias (accès libre ou accompagné).</p> <p>Orientation professionnelle et accompagnement vers l'emploi.</p> <p>Renforcement de capacités (ex. initiation en informatique, formation en comptabilité).</p> <p>Appui à la création d'entreprise (auto-emploi le plus souvent).</p> <p>Veille : étude sur les filières porteuses.</p>	<p>Accueil, information, orientation et accompagnement des jeunes vers des entreprises ou vers des centres de formation.</p> <p>Aide à la préparation des concours des centres de formation publics et des concours de la fonction publique.</p> <p>Techniques de recherche d'emploi.</p> <p>Démarchage d'entreprises.</p> <p>Rapprochement offres et demandes.</p> <p>Appui au développement d'une offre de formations insérantes/professionnalisantes.</p>	<p>Accueil, information.</p> <p>Orientation.</p> <p>Accompagnement vers emploi : stages/formations/entreprises.</p> <p>Accompagnement à la création d'entreprises.</p> <p>Techniques de recherche d'emploi.</p> <p>Suivi.</p> <p>Veille et partenariat.</p>
<b>Chiffres clés</b>	<p><b>De 2005 à 2008 :</b></p> <p>18 035 jeunes ont visité les sept missions locales, qui ont accompagné 2 648 d'entre eux jusqu'à l'étape d'orientation vers une filière professionnelle donnée.</p> <p>801 jeunes ont pu être insérés à l'aide des outils et mesures d'insertion développés par la PFS.</p>	<p><b>En 2008 :</b></p> <p>591 jeunes accompagnés, dont 548 nouvellement inscrits.</p> <p>932 entretiens individuels effectués.</p> <p>74 ateliers de formation organisés.</p> <p>245 jeunes suivis dans le cadre du service création d'entreprise, dont 108 jeunes inscrits dans une dynamique de création d'activité économique.</p> <p>1 179 visites à l'espace documentation et multimédia.</p> <p>396 jeunes ont trouvé une solution à leur problématique de départ (dans le domaine de la formation, de l'emploi ou de la création d'activité).</p>	<p><b>De septembre 2009 à décembre 2010 :</b></p> <p>2 700 jeunes inscrits, 1 100 parcours d'insertion élaborés (57 % fin 2010).</p> <p>2 960 participations à des « tables rondes » ou « appuis sur les TRE ».</p> <p>3 570 offres de stage ou d'emploi affichées (nombre total de postes).</p> <p>1 030 entreprises informelles démarchées.</p> <p>137 jeunes entrés dans des formations qualifiantes ou diplômantes.</p> <p>209 jeunes entrés en stage ou en emploi (24 contrats de travail).</p>	<p><b>D'octobre 2009 à mars 2010 :</b></p> <p>567 jeunes inscrits.</p> <p>389 jeunes reçus en deuxième entretien.</p> <p>333 entretiens de suivi.</p> <p>1 289 entretiens individuels.</p> <p>177 jeunes ont participé à des ateliers CV.</p> <p>324 jeunes orientés vers des actions de formation ou d'emploi.</p> <p>61 jeunes effectivement entrés en alphabétisation, français ou RAN.</p> <p>97 entrés en formation et 24 entrés en emploi ou en stage.</p>
<p>IAE : insertion par l'activité économique – TRE : techniques de recherche d'emploi – RAN : remise à niveau</p>				

■ Koning, Maurits de et Steenhuijsen Piters, Bart de, **Farmers as shareholders: A close look at recent experience**, Bulletin 390, Amsterdam : KIT Publishers, 64 p.

#### ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL

[http://www.kitpublishers.nl/net/KIT\\_Publicaties\\_output/ShowFile2.aspx?e=1590](http://www.kitpublishers.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1590)

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 21  
juin 2011

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

# Petits exploitants et actionnariat : regard sur l'expérience récente

La participation des petits exploitants du Sud au capital de leurs partenaires commerciaux du Nord est une idée qui séduit bailleurs et spécialistes de la responsabilité sociale des entreprises, car elle implique une vraie évolution dans la répartition des pouvoirs. Mais cet engouement manque le plus souvent de bases solides, d'autant qu'il existe peu de littérature sur ce sujet.

Le bulletin de l'Institut royal tropical néerlandais (KIT) synthétisé ici analyse quatre expériences mettant en œuvre ce principe : Divine Chocolate Company, Cafédirect, Kiyuchi (secteur du coton) et Nshili Tea Corporation. Dans chacun des cas, il montre comment les producteurs sont devenus actionnaires et met en évidence les difficultés et les bénéfices pour les différentes parties. Pour les producteurs, la démarche a un aspect symbolique fort et peut se traduire par une véritable influence sur la stratégie de l'entreprise — à condition toutefois qu'ils soient formés et responsabilisés. Pour les entreprises, au-delà de la motivation altruiste, c'est un moyen de sécuriser les approvisionnements et de soutenir la marque. Reste que ces schémas sont assez complexes à mettre en œuvre, notamment pour financer l'acquisition des actions par les petits exploitants.

## RENFORCER LE POIDS DES EXPLOITANTS AGRICOLES DANS LA FILIÈRE

Les petits exploitants du Sud sont de plus en plus touchés par les dynamiques de marché mondiales, et notamment par le bouleversement des modes de consommation alimentaire dans les pays émergents. En général, ils ne sont pas armés pour affronter ces changements.

L'agriculture de subsistance, dont on parle si souvent, n'existe pratiquement pas à l'état pur. La plupart des producteurs commercialisent au moins une petite partie de leurs récoltes, et jouent parfois un rôle actif dans les filières. Pour augmenter les revenus de leurs ventes, ils peuvent procéder soit par intégration verticale soit par intégration horizontale<sup>1</sup>. Cette dernière consiste à améliorer leur

information sur le marché et à renforcer leur rôle dans la filière. Or, dans le cas de l'agriculture contractuelle, et *a fortiori* d'environnements informels, leur pouvoir de négociation est faible.

Pour garantir une influence systématique des agriculteurs dans les processus de décision, leur voix doit être formalisée. C'est le cas s'ils deviennent actionnaires, puisque leurs droits sont alors clairement définis, sur des bases légales et réglementaires.

## ACTIONNARIAT ET DIRECTION D'ENTREPRISE

La fonction d'entrepreneur peut être scindée en trois rôles : propriété, contrôle des décisions et management des décisions. Dans les grandes entreprises, ces trois fonctions sont remplies par des intervenants distincts : actionnaires, conseil

<sup>1</sup> Chain Empowerment, Pebbelenbos, 2007.

d'administration et management salarié. Il est alors essentiel que les responsabilités respectives soient claires pour tous, de même que les liens entre les uns et les autres.

Lors des récents débats sur la gouvernance, beaucoup ont plaidé pour une restitution du pouvoir des conseils d'administration aux actionnaires. De fait, contrairement à l'idée généralement admise, ces derniers peuvent exercer une vraie influence sur la gouvernance des grandes entreprises, par exemple sur la rémunération des dirigeants ou la responsabilité sociale.

DIVINE CHOCOLATE  
COMPANY : UNE START-UP  
DU COMMERCE ÉQUITABLE  
DEVENUE UN ACTEUR  
IMPORTANT DU MARCHÉ

### Historique

L'association de producteurs rwandais Kuapa Kokoo Farmer's Union (KFKU) a vu le jour en 1995, peu après la fin du monopole public sur le cacao. Constituée à partir de sociétés villageoises, elle compte actuellement 49 000 membres. En 1997, les membres ont décidé de

créer et commercialiser leur propre marque de barre chocolatée, dans le but d'augmenter les bénéfices et d'améliorer la connaissance du marché européen. L'objectif était d'atteindre un positionnement d'acteur important, et non pas d'être un intervenant de niche.

La société a été créée en 1998 avec l'appui de TWIN UK, The Body Shop, Christian Aid et Comic Relief. En 2000, la société a obtenu un prêt de 400 000 livres sterling (£) d'une banque commerciale britannique, avec, pour la première fois dans ce type de montage, une garantie du Département britannique pour le développement international (DFID).

Aujourd'hui, Divine Chocolate affiche des résultats impressionnants pour un nouvel entrant : chiffre d'affaires de 19 millions USD, augmentation des ventes de 26 % par an, entrée sur le marché américain en 2007.

### Bénéfices pour les producteurs

Divine Chocolate paie aux producteurs les tarifs du commerce équitable, qui intègrent une « prime sociale » utilisée pour la construction de puits, d'écoles et d'équipements médicaux ou le soutien de projets portés par des femmes. La société investit également 2 % des ventes (soit 338 000 USD en 2007) dans un programme destiné à renforcer les

compétences des producteurs : gouvernance, démocratie, efficacité, éducation, formation. Enfin, en 2007 et 2008, elle leur a versé des dividendes, à raison de 1 dollar par producteur, symboliques mais extrêmement appréciés.

### Rôle des différents partenaires

**TWIN (Third World Information Network)** a joué un rôle essentiel de catalyseur pour lancer le projet (voir plus loin encadré).

**Oikocredit** est l'un des plus grands financeurs mondiaux de la microfinance. L'apport de 750 000 USD, en 2006, a permis de rentrer sur le marché américain — un risque financier et un défi marketing majeurs. En même temps, Oikocredit a apporté 850 000 USD pour financer la croissance au Royaume-Uni.

**The Body Shop** a beaucoup contribué au succès initial en assurant dès le lancement la distribution des produits Divine dans 256 magasins.

L'ONG **Comic Relief** a renforcé l'image auprès des consommateurs. Les liens avec la BBC et les comédiens britanniques ont facilité la réalisation et la diffusion de publicités à la télévision.

**Christian Aid**, qui s'appuie sur 41 églises en Grande Bretagne et en Irlande, a joué un rôle crucial dans le succès grâce au soutien actif de ses 250 000 membres, qui ont été les premiers clients.

## Capital et conseil d'administration de Divine Chocolate Company

### Répartition du capital

	À la création (1999)	Depuis 2006
KFKU	33 %	45 %
TWIN trading	52 %	42 %
The Body Shop International*	14 %	
Oikocredit		12 %

### Sièges au conseil d'administration

KFKU :	2
TWIN trading :	2
Oikocredit :	1
Comic Relief :	1
Christian Aid :	1
Membres indépendants** :	6

\* En 2006, lors du rachat de The Body Shop par L'Oréal, ses actions ont été cédées à Kuapa Kokoo.

\*\* Ces membres ont été recrutés pour leur connaissance de l'industrie du chocolat ou leur expertise financière.

## Divine Chocolate Company : les facteurs clés de succès

- Groupe de fondateurs très fort, avec une vraie valeur ajoutée pour l'accès au marché et aux consommateurs.
- Bases financières solides.
- Excellent accès au marché dès le départ.
- Fiabilité de l'organisation de producteurs garantissant la qualité et la quantité produites.
- Équipe de management et de marketing très compétente.

KUYICHI :  
PÉNÉTRER LE MARCHÉ  
DES JEANS ET DE LA MODE

### Historique

À l'origine, l'ONG néerlandaise Solidaridad, qui a fondé les marques Oké (bananes) et Max Havelaar (café), souhaitait convaincre de gros industriels néerlandais d'utiliser du coton biologique, pour lutter contre l'excès de pesticides et les mauvaises conditions de travail de cette production. N'ayant obtenu aucune réponse de leur part, l'ONG a lancé en 2001 sa propre marque, avec l'appui de la Fondation Stimulans et de Triodos. La société Kuyichi assure le design, la fabrication et la distribution de jeans et autres vêtements. Présente dans 650 magasins de 13 pays, la marque se veut innovante et globale.

Le tour de table initial a réuni 670 000 USD, la même somme ayant été réinvestie en 2004 par Triodos et Cordaid, lors d'un second tour de table.

Les débuts ont été difficiles : ambitions excessives, temps de montée en puissance sous-estimé, problèmes de management. Un tournant a eu lieu en 2004, le fonds d'investissement social Triodos ayant conditionné sa participation à un audit complet et au recrutement d'un directeur financier. Ce dernier a renforcé la transparence financière auprès des actionnaires.

Actuellement, la société compte six actionnaires, dont trois ONG néerlandaises, deux fonds d'investissement éthiques et l'Association de producteurs Kuyichi (AKP).

Cette volonté de faire participer les producteurs au capital reflète le souci de partager les responsabilités et les profits. Le principe consiste à faire entrer des producteurs et des transformateurs de coton dans l'AKP, qui possède 16 % des actions. Pour le moment, ces dernières sont détenues en fiducie par Cordaid, qui a financé leur achat avec un prêt de 770 000 USD, remboursable grâce aux futurs dividendes, en principe sur dix ans — ce délai pouvant être réexaminé.

### Le principe original de la « salle d'attente »

Peu disposé à faire entrer des nouveaux membres à son capital trop rapidement, Kuyichi a créé une « salle d'attente », ce qui oblige les coopératives, fabricants de tissus ou usines textiles candidats à l'actionariat à faire d'abord leurs preuves en tant que partenaires. Ils doivent notamment obtenir un label de coton biologique et une certification SA 8000.

On trouve actuellement sur la liste d'attente une usine tunisienne de jeans ainsi que l'association de petits producteurs de coton péruviens Oro Blanco, décrite ci-contre.

### Le rôle de Oro Blanco

Créé en 2000, Oro Blanco est une *joint venture* entre Solidaridad et des petits producteurs péruviens de coton biologique. Pour l'ONG, cette initiative s'inscrit dans l'objectif plus large de développer cette filière — elle espère que ce projet permettra d'établir un modèle viable et reproductible. En 2006, 30 % des actions de Oro Blanco ont été transférées de Solidaridad vers les producteurs.

D'après le directeur exécutif d'Oro Blanco, président de l'AKP, Kuyichi considère l'intérêt des petits producteurs comme moins prioritaire que les questions environnementales et la promotion du coton biologique. Dans tous les cas, Kuyichi est encore dans un processus de réduction des coûts, le marché étant très concurrentiel. Or les coûts au Pérou sont plus élevés que dans d'autres pays comme l'Inde, la Turquie ou la Tunisie, tant pour la production du coton biologique (payé de 25 à 35 % plus cher que le coton conventionnel) que pour l'industrie textile. Cela a contraint la société à s'approvisionner à l'extérieur, même si 10 % des achats proviennent toujours de Oro Blanco.

### Bénéfices pour les producteurs

Bien qu'AKP ne soit pas encore pleinement opérationnelle, elle a déjà apporté à ses membres différents avantages : participation à une marque internationale, échange d'expériences, approches innovantes.

L'initiative a d'ores et déjà contribué à une augmentation de la production de coton équitable et à une prise de conscience dans les usines textiles.

### Kuyichi : les enseignements clés

- Nécessité d'avoir dès le départ une équipe de management solide.
- Approche de long terme indispensable quand on a l'ambition difficile de faire évoluer tout un marché et toute une industrie.
- Besoin de financements solides pour rentrer dans un marché aussi concurrentiel que les jeans.

CAFÉDIRECT :  
UN PIONNIER DU COMMERCE  
ÉQUITABLE AU SERVICE  
DES PRODUCTEURS PAUVRES

### Historique

Pionnier dans le commerce éthique, Cafédirect a été créé par Oxfam, Equal Exchange, Traidcraft et TWIN Trading dès 1989, trois ans avant la première utilisation en Angleterre de la marque « Fair Trade Foundation ». Dans un contexte de chute des prix du café, l'objectif était de contourner les intermédiaires et d'acheter directement auprès de producteurs pauvres. Aujourd'hui, la marque est distribuée dans les grandes chaînes de distribution britanniques et en consommation hors foyers, secteur où elle connaît la plus forte croissance. En 2008, malgré un marché du commerce équitable de plus en plus concurrentiel, elle affiche des ventes de 22,3 millions £ et un résultat de 901 000 £.

En 2004, pour soutenir le marketing de la marque, une émission publique d'actions a été organisée avec succès, levant 5 millions £ auprès de 4 500 investisseurs. Cette démarche visait à ouvrir le capital aux consommateurs, aux salariés et aux producteurs.

Ces derniers jouent un rôle clé, aussi bien dans la gouvernance que dans la conception des produits. Ils ont une représentation de 20 % au conseil d'administration et possèdent 4,9 % du capital, soit 440 000 actions. Sur ces dernières, 110 000 sont détenues en fiducie par les fondateurs, qui les réservent pour les transmettre à de nouvelles coopératives. Chaque coopérative se voit attribuer un droit de vote, quel que soit le nombre d'actions détenu.

Pour l'échange des actions, les acheteurs et vendeurs se font connaître et sont mis en relation quand les actions deviennent disponibles. Le prix est fixé par Brewin Dolphin, premier gestionnaire de portefeuille pour les particuliers au Royaume-Uni.

### Le rôle de TWIN

Créé en 1985, TWIN (Third World Information Network) est la première entreprise britannique de création de marques alternatives. Son postulat est que, pour capter plus de valeur, les agriculteurs ont besoin d'une plus grande visibilité auprès des consommateurs. À son capital, on trouve des coopératives de producteurs venant de huit pays, qui représentent 163 000 familles d'agriculteurs. Ce sont ces derniers qui dirigent TWIN, aux côtés de 13 experts individuels.

TWIN a joué un rôle central dans la création des principales marques britanniques de commerce équitable et a fait évoluer significativement l'attitude britannique vis-à-vis des filières d'approvisionnement agroalimentaires.

### Bénéfices pour les producteurs

Le bénéfice financier lié au prix d'achat plus élevé du café s'élève à 1 million £ en 2006-2007. Les producteurs ont également reçu, pour la même période, 1,3 million £ pour le Programme de par-

tenariat avec les producteurs. Les producteurs décident eux-mêmes de l'utilisation des fonds de ce programme, destiné à renforcer les compétences en marketing, contrôle de qualité, soutien à des projets de diversification des récoltes ou d'élevage.

### Le point de vue d'un producteur de café péruvien membre du conseil d'administration

Le président péruvien de la coopérative COCLA est l'un des représentants des producteurs au conseil d'administration de Cafédirect. Selon lui, les organisations de producteurs n'aspirent pas à détenir plus d'actions car aucun dividende n'est distribué. Le principal intérêt de la présence au capital est le prestige qu'elles en retirent dans leurs marchés locaux, en l'occurrence au Pérou, ainsi que l'accès à des fonds et à du crédit. Autre avantage : les rencontres avec d'autres organisations de producteurs, qui permettent d'échanger des expériences et des informations sur le marché. Enfin, le fait d'avoir un représentant au conseil d'administration donne un accès aux informations et une certaine influence sur l'avenir de Cafédirect.

Malgré tout, la première préoccupation des producteurs reste de cultiver et de vendre plus de café de qualité, pour lequel ils reçoivent un tarif plus élevé grâce à Cafédirect.

### Cafédirect : principaux enseignements

- Nécessité d'investir constamment pour rester compétitif.
- Importance de la diversification des marchés.
- Possibilité de maintenir une qualité supérieure en réinvestissant en permanence dans la formation et le soutien aux producteurs.
- Possibilité de lever les fonds importants nécessaires au marketing auprès du public.

## NSHILI TEA CORPORATION : RAPPROCHER PRODUCTION ET TRANSFORMATION

### Aperçu du secteur rwandais du thé

Le thé rwandais, connu pour son excellente qualité, est cultivé dans des plantations mais aussi dans des petites exploitations, pour qui cette culture apporte un complément de revenus monétaire. Dans le district du Nshili, les milliers de petits producteurs cultivant le thé perdent jusqu'à 40 % de leur production du fait des quatre heures de voyage qui les séparent de l'usine de l'OCIR-Thé (Office des cultures industrielles du Rwanda) — il est en effet impératif que les feuilles soient transformées le jour même de leur récolte.

### Montage initial proposé par le Fonds international de développement agricole (FIDA)

Après la guerre de 1994, le gouvernement rwandais a demandé l'appui du FIDA pour créer une nouvelle usine de thé à proximité de la production. Le FIDA a conditionné son intervention au fait que la nouvelle entreprise de thé soit détenue à 100 % par les producteurs, elle-même assurant le préfinancement. Le remboursement du prêt du FIDA et donc le transfert de propriété devait s'étaler sur une période de plusieurs années, mise à profit pour former les producteurs et leurs dirigeants — objectif majeur de ce projet. Pendant cette période d'intérim, la société devait être dirigée par un conseil d'administration dans lequel les producteurs seraient représentés par la Rwandan Development Bank, qui détiendrait leurs actions en fiducie. Les producteurs assisteraient également au conseil d'administration, mais sans détenir de droits de vote.

### Projet actuel

Le schéma initial a dû être révisé car le gouvernement rwandais a finalement préféré mettre à la tête de l'entreprise

des hommes d'affaires de son réseau, amenant ainsi le FIDA à se retirer du projet. Les partenaires privés ayant finalement été découragés par le coût exorbitant de raccordement au réseau électrique (10 millions de dollars), le gouvernement s'est de nouveau tourné vers le FIDA en 2005.

Le projet a finalement démarré sur les bases suivantes :

- paiement du raccordement électrique par le gouvernement ;
- emprunt de 4 millions USD à des banques et organisations internationales, dont le FIDA ;
- apport de 1,4 million USD par un riche Rwandais résidant en Afrique du Sud, en échange de 70 % des actions ;
- création de Smallholders Financial Holding Ltd, une entreprise capitalisée et gérée par les associations de petits exploitants, qui reçoit 15 % des actions en échange de 300 000 USD. L'achat est préfinancé par un prêt du FIDA devant être remboursé grâce aux dividendes ;
- contribution des petits producteurs par la valorisation de leur main d'œuvre et un apport en argent.

L'usine a démarré la production en 2009, avec l'appui d'experts sri-lankais.

### Implication des petits producteurs

Les producteurs ont un représentant au conseil d'administration, ce qui leur permettra d'influer sur les décisions et notamment sur le prix d'achat du thé.

À l'heure actuelle, bien que la détention de 15 % des actions soit pour eux une source de fierté et de motivation, ils n'ont pas suffisamment confiance en eux pour être des actionnaires actifs. L'un des principaux défis, du point de vue du FIDA, est de les rendre conscients de leurs responsabilités et de l'intérêt pour eux d'être actionnaires.

## LES LEÇONS DE CES EXPÉRIENCES

### Le point de vue des entreprises

Les entreprises peuvent être tentées par la participation des exploitants à leur capital pour quatre types de raisons : l'altruisme, la volonté de sécuriser les approvisionnements, la promotion de la marque auprès des consommateurs, et une certaine forme de protection politique et sociale, liée au lien plus étroit entre l'entreprise et les agriculteurs.

Dans le cas de Kuyichi et *a fortiori* dans ceux de Cafédirect et Divine Chocolate, la volonté de développer la marque a été prédominante dans l'entrée des agriculteurs au capital. Pour ce dernier cas, le premier versement de dividendes, en 2007, a été largement couvert par la presse.

À noter cependant qu'aucune des initiatives présentées n'a été mise en place exclusivement par des entreprises privées.

### Le point de vue des producteurs

➤ **Sur le plan financier**, l'avantage le plus important réside dans le différentiel de prix payé dans le cadre du commerce équitable ou biologique. Le versement de dividendes n'a été effectif que dans le cas de Divine Chocolate, à hauteur de 1 USD par producteur (47 000 USD au total) en 2007. À ce stade, il a surtout un intérêt symbolique. Un autre avantage financier de l'actionariat est qu'il facilite l'accès au crédit.

➤ En ce qui concerne **l'accès à l'information**, les producteurs ont effectivement, dans les trois premiers cas présentés, une vision de la gouvernance et du management. Dans le cas de Kuyichi, cela a permis aux producteurs d'accepter plus facilement que l'entreprise se fournisse principalement en dehors de la coopérative Oro Blanco, compte tenu des contraintes de coût. Dans le cas de Divine Chocolate, l'entreprise et l'association de producteurs travaillent ensemble sur les campagnes marketing, tandis que chez Cafédirect, ils collaborent étroitement pour introduire de nouvelles variétés de café.

Les programmes de partenariat avec les producteurs créés dans ces deux cas, qui représentent des millions de dollars, visent avant tout à renforcer les compétences de ces derniers. Dans le cas de Cafédirect, les exploitants tirent également un grand bénéfice des échanges avec d'autres producteurs lors de l'assemblée générale des actionnaires — la compréhension des marchés globaux est un facteur essentiel pour sortir les petits producteurs de la pauvreté. À noter qu'aucun des cas présentés n'a mentionné de difficultés d'approvisionnement, ce qui est peut-être lié aux relations transparentes entre les différentes parties.

► Enfin, du point de vue du **renforcement de la position et de l'influence** des producteurs, le fait d'être actionnaires leur permet, entre autres, d'intervenir sur la question très importante des prix.

L'importance de l'influence effective des actionnaires dépend des statuts de l'entreprise. Contrairement à ce qu'on pourrait imaginer, il n'y a pas nécessairement de lien entre le pourcentage d'actions détenu et le degré de contrôle, comme le montre le tableau ci-contre.

D'après les producteurs présents dans les conseils d'administration, les décisions sont presque toujours consensuelles. Cette harmonie est sans doute liée à la nature de ces entreprises, caractérisées par un esprit social, éthique et coopératif. Très concernés par l'intérêt des producteurs, les actionnaires ont un engagement fort et non une recherche de retour sur investissement immédiat.

Le commerce éthique visant à modifier les relations entre producteurs et consommateurs, il n'y a généralement ni versements de dividendes significatifs ni objectif de sortie du capital avec plus-value. Les organisations de producteurs sont peu sensibles au nombre d'actions détenues, l'objectif étant avant tout d'avoir un siège au conseil d'administration.

### Le point de vue des bailleurs

Pour mesurer l'impact de l'actionariat des producteurs sur la pauvreté, il faudrait une évaluation qui va au-delà de cette étude. Mais les bailleurs voient aussi dans ce principe un moyen de faire évoluer la conscience des consommateurs et

#### Niveau de participation au capital et de représentation des organisations de producteurs

	% des actions	% sièges au conseil d'administration
Kuyichi	19 %	Aucun
Divine	45 %	2 sièges sur 13 (15 %)
Cafédirect	4,9 %	2 sièges sur 10 (20 %)
Nshili Tea Corporation	30 % (2 fois 15 %)	2 sièges sur 5 (40 %, 2 fois 20 %)

une façon pour le secteur industriel de contribuer à améliorer le niveau de vie des pays en développement.

Concrètement, l'argent investi par les bailleurs dans Divine Chocolate et Cafédirect a conduit à améliorer les revenus et le niveau de vie de respectivement 46 000 et 39 000 producteurs. L'échelle est beaucoup plus réduite pour Kuyichi, mais l'impact potentiel sur la durabilité de l'industrie du coton est très important.

### Modes de financement de la participation des producteurs au capital et représentation

Les producteurs n'ayant généralement pas les moyens financiers d'acheter des actions, ce sont le plus souvent les autres actionnaires qui les leur allouent. Le recours à un prêt est très risqué, du fait que les actions peuvent perdre leur valeur.

Dans certains cas, l'accès à la propriété est immédiat — au moment de la création de la société —, dans d'autres il est progressif. Les bailleurs de fonds peuvent souhaiter financer l'actionariat des producteurs par le biais d'une subvention à titre d'investissement social. Les producteurs peuvent aussi acquérir des parts de manière progressive, auquel cas l'approche utilisée est souvent celle du fonds fiduciaire.

C'est le cas de Nshili Tea Corporation. Les producteurs ont reçu un prêt de la Banque nationale du Rwanda garanti par le FIDA pour acquérir les actions. Celles-ci ont été placées dans un fonds et sont progressivement transférées à l'organisation représentant les petits exploitants en échange des rembourse-

ments versés à partir des dividendes perçus sur leurs parts.

D'autres systèmes peuvent être conçus qui ne font pas nécessairement appel à un prêt garanti. Dans l'exemple de Zameen<sup>2</sup> en Inde, un pourcentage fixe est prélevé sur le prix de vente de la production et sert à payer les actions réservées aux exploitants.

De même, on observe des choix différents concernant la représentation au conseil d'administration. Chez Nshili Tea Corporation, les représentants des producteurs sont présents au conseil d'administration, mais n'ont de droit de vote que lorsque la propriété des actions est effective. Ils sont accompagnés par des « observateurs » désignés par le FIDA pour les former à l'exercice de la gouvernance. Une autre possibilité consiste à faire représenter les producteurs par la banque qui détient provisoirement les actions placées dans le fonds.

Le système de salle d'attente créé par Kuyichi est original. Cependant, en huit ans, une seule organisation est devenue membre à part entière de AKP — ce qui résulte à la fois des débuts difficiles et du haut niveau d'exigence. Les actions sont financées par le prêt d'un bailleur, en l'occurrence Cordaid.

Chez Cafédirect, la participation au capital a été immédiate, financée en partie par les producteurs et en partie par des subventions. Les organisations de producteurs détiennent 4,9 % des parts. De nouvelles organisations peuvent acquérir des parts auprès d'un fonds de 110 000 actions créé à cette fin par les quatre fondateurs de Cafédirect.

<sup>2</sup> Expérience non développée ici ; voir le texte original p. 31.

Chez Divine Chocolate, l'organisation de producteurs, à l'origine du projet, a immédiatement reçu 33 % des actions, proportion qui s'est élevée lorsque Body Shop leur a cédé sa participation.

À partir de ces constats, on peut proposer le schéma de décision suivant pour sélectionner le modèle de financement de la participation des producteurs au capital (voir ci-contre).

### Le rôle des autres actionnaires

En quelques années, Divine Chocolate et Cafédirect, projets initiés par des organisations de producteurs, ont atteint leurs objectifs sociaux et économiques, démontrant ainsi la viabilité de leurs modèles — dans les deux cas, TWIN a joué un important rôle de catalyseur. Le succès rapide vient surtout de l'implication de partenaires capables d'accéder au marché.

Kuyichi a plutôt été initié par l'aide internationale, et en premier lieu par Solidaridad, et atteint tout juste son seuil de rentabilité après une longue phase de démarrage. Nshili Tea, également né d'une initiative d'aide au développement, montre une combinaison intéressante de fonds privés, publics et de bailleurs.

Alors que les financements de départ provenaient entièrement des bailleurs de fonds dans le cas de Cafédirect, des banques d'investissement social ont aussi participé au financement initial de Kuyichi et Divine Chocolate. Dans ce dernier cas, une banque commerciale a vite apporté son soutien, dans le cadre d'un prêt garanti par DFID. Ensuite, c'est l'entrée au capital de l'investisseur social Oikocredit qui a rendu possible le lancement aux États-Unis.

À la lumière de ces exemples, on peut clairement distinguer deux phases :

- le démarrage, pour lequel les organisations de producteurs et les bailleurs jouent un rôle central ;
- le développement, qui nécessite de nouveaux investisseurs (cela peut être le grand public, comme dans le cas de Cafédirect). Dans le cas de Kiyuichi, le fait que le nouvel actionnaire exige un rôle majeur dans le management a été très bénéfique.



### Facteurs de succès

En phase de lancement, la composition de l'actionariat est déterminante — Divine Chocolate en est une bonne illustration. La communication sur le volet humain du développement durable est aussi l'un des principaux défis. Divine Chocolate et Cafédirect ont réussi brillamment sur ce point : en faisant connaître l'histoire originale de leur création, ils ont obtenu une bonne couverture médiatique. La présence d'une équipe de management et d'un conseil d'administration compétents est indispensable. Enfin, le niveau d'organisation des associations de producteurs est un paramètre important.

### Conclusion : quelques conseils aux bailleurs et quelques questions sans réponse

Aujourd'hui, la participation des petits producteurs au capital soulève encore de nombreuses questions sans réponse. Qu'advient-il en cas de conflit d'intérêt ? Comment financer la croissance

sans trop diluer la participation des producteurs ? Si un retournement du marché empêche l'entreprise d'acheter toute la production, les agriculteurs peuvent-ils vendre à la concurrence ? Dans un contexte de demande en forte croissance, les producteurs ne peuvent-ils pas être tentés de vendre plus cher ailleurs ? Si un conflit émerge, ne risque-t-il pas de nuire à l'image de l'entreprise ?

Tout cela ne signifie pas qu'il faut renoncer à ce type de schéma, mais qu'il faut anticiper les conséquences futures, évaluer les avantages et les inconvénients et bien définir les responsabilités.

Par ailleurs, le fait de distribuer des actions gratuitement est contraire à l'idée même que l'action représente une valeur, et peut donc diminuer le respect des autres actionnaires. Il est sans doute préférable que les bailleurs appuient l'accès des producteurs au capital par le biais de montages financiers innovants.

En parallèle, les bailleurs doivent mettre l'accent sur le renforcement des compétences des organisations de producteurs, pour que ces derniers exercent pleinement leur rôle d'actionnaires et en retirent tout le bénéfice. ■

■ P. Osei-Tutu, K. Nketiah, B. Kyereh, M. Owusu-Ansah et J. Faniyan, **Hidden Forestry Revealed: Characteristics, Constraints and Opportunities for Small and Medium Forest Enterprises in Ghana**, IIED, 2010, 70 p.

## ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL

<http://pubs.iied.org/13552IIED.html?s=FSME>

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 21  
juin 2011

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

# Les petites et moyennes entreprises du secteur forestier au Ghana :

## portrait d'un secteur au potentiel sous-exploité

Le rapport *Hidden Forestry Revealed* met en lumière les potentialités en matière de développement socio-économique des petites et moyennes entreprises du secteur forestier au Ghana, pays d'Afrique de l'Ouest dont les forêts couvrent un tiers du territoire. Il se penche notamment sur les principales difficultés auxquelles ces entreprises se heurtent, parmi lesquelles leur manque de structuration et l'absence d'un cadre réglementaire approprié, mais aussi sur les opportunités qui s'ouvrent à elles, notamment au travers de la création du groupe de travail *Forest Connect*, le commanditaire de ce rapport. Ce groupe a été mandaté pour coordonner les efforts de structures étatiques et non étatiques visant le développement et la reconnaissance des petites entreprises informelles du secteur forestier. Les retombées en matière de création de revenus et d'emploi d'un secteur qui occuperait plus de trois millions de personnes se comptant parmi les plus défavorisées seraient majeures.

### INTRODUCTION

Les forêts jouent un rôle crucial dans le bien-être socioéconomique des Ghanéens, en particulier en milieu rural où habite environ 60 % de la population. Les forêts fournissent des fruits, des légumes, des épices et autres denrées alimentaires, ainsi que du bois de chauffage et des matières premières pour la confection de mobilier et d'articles ménagers tels que les mortiers ou les pilons et autres produits ligneux. Beaucoup de ces produits forestiers sont commercialisés par de petites ou moyennes entreprises forestières (PMEF) et fournissent un revenu à de nombreuses personnes en milieu rural.

En 2008, la contribution de ces petites entreprises en matière d'emploi était estimée à trois millions de personnes, ce en quoi elle excéderait celle des entreprises forestières formelles dont les activités bénéficient moins aux populations

locales. Il ressort de ces chiffres le potentiel considérable de ces PMEF en matière d'emploi et de réduction de la pauvreté de personnes vulnérables, que les stratégies politiques n'ont pas su encourager. La plupart des politiques et programmes forestiers portent en effet sur les exploitations formelles de grande échelle, au détriment trop souvent des plus petites structures, mieux insérées dans le tissu économique local.

Le rapport *Hidden Forestry Revealed* de l'IIED appréhende le rôle des PMEF au sein de l'économie ghanéenne, les défis auxquels elles font face et les actions à mettre en œuvre pour valoriser et renforcer leur potentiel. L'étude a été commandée par le *Forest Connect Alliance Project* qui se consacre à la lutte contre la déforestation et la réduction de la pauvreté dans treize pays en promouvant la souveraineté locale dans l'exploitation des forêts et une meilleure interconnexion entre les PMEF, les marchés, les services d'appui et les stratégies politiques.

**LES PMEUF AU GHANA :**  
de petites entreprises peu structurées au formidable potentiel de réduction de la pauvreté

Les PMEUF peuvent être réparties en trois sous-catégories : les entreprises travaillant le bois (produits forestiers ligneux), les entreprises travaillant les produits dérivés de la forêt (produits forestiers non ligneux) et les entreprises de services forestiers.

On peut également distinguer les entreprises formelles des entreprises informelles. Les entreprises forestières formelles sont celles dont les transactions économiques sont saisies au travers de la comptabilité nationale et qui sont reconnues par la Commission Forestière (*Forestry Commission*), tandis que les entreprises informelles opèrent en dehors du cadre réglementaire défini par l'État. Cette dernière catégorie recouvre aussi bien les petites activités de subsistance

que les activités commerciales et concerne les secteurs de la production, de la transformation, de la fabrication, du transport et de la commercialisation de produits forestiers.

Les PMEUF sont définies comme les entreprises employant moins de trente personnes et dont le capital n'excède pas 100 000 USD. Leur main-d'œuvre est généralement composée de membres de la famille, de travailleurs rémunérés et d'apprentis dont la majorité a été formée « sur le tas ».

### Typologie des PMEUF au Ghana

#### Produits forestiers ligneux

- Menuiserie de petite échelle
- Activités de tronçonnage
- Production et commercialisation de charbon
- Production et commercialisation de canoës et de sculptures en bois
- Production et commercialisation d'articles ménagers
- Production et commercialisation de carburant

#### Produits forestiers non ligneux

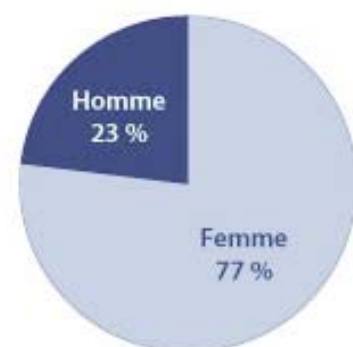
- Beurre de karité
- Noix de cola
- Bâtons à mâcher et éponges
- Gomme arabique/résines
- Épices (poivre noir et blanc, fruits d'Aridan)
- Feuilles comestibles et d'emballage
- Huiles essentielles
- Graines comestibles
- Production de miel
- Production de colorants/teinture
- Production de paniers/chapeaux/nattes-tapis
- Produits en rotin ou bambou
- Escargots
- Champignons
- Produits médicinaux
- Commercialisation de viande
- Vin de palme

#### Services forestiers

- Écotourisme
- Production de plantations

De ces trois catégories, les activités liées aux produits forestiers non ligneux sont celles qui offrent le plus d'emploi. De nombreux ménages ruraux dépendent de la collecte d'un ou plusieurs produits forestiers non ligneux, que ce soit pour une activité commerciale ou de subsistance. Ces activités peuvent contribuer jusqu'à 95 % du revenu annuel d'un ménage et constituent un filet de sécurité lorsque les ménages ne parviennent pas à tirer de revenus d'autres activités de subsistance. Elles constituent enfin l'une des rares sources de revenus pour les femmes en milieu rural, principalement grâce à la collecte et la transformation de produits.

Une majorité de PMEUF gérées par des femmes au Nord du Ghana



## DE NOMBREUX DÉFIS QUI GRÈVENT LE DÉVELOPPEMENT DES PMEFS GHANÉENNES

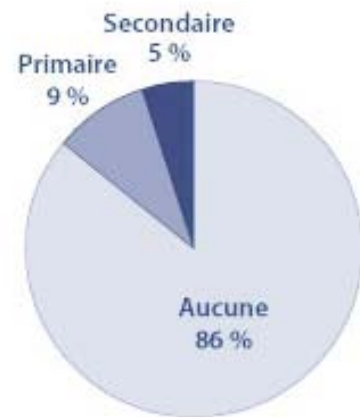
Les défis que rencontrent les PMEFS sont nombreux. Ils tiennent aussi bien à des facteurs internes tels que leur faible degré de structuration, qu'à des facteurs externes tels que le manque de prise en compte de ces activités dans les stratégies politiques de développement économique et l'absence d'un cadre réglementaire clair encadrant les conditions d'accès, d'utilisation et de commercialisation des produits forestiers. Du fait de ce manque de clarté, les ménages impliqués dans les activités forestières ne se conforment pas aux réglementations, pensant avoir des droits fonciers coutumiers sur la forêt.

Ces droits d'occupation, ainsi qu'un système de permis inefficace, des pratiques de récoltes destructives, la surexploitation des ressources et le manque de mesures appropriées pour assurer la culture et/ou la régénération ont conduit à l'épuisement rapide des ressources. Si une attention suffisante leur était accordée, ces entreprises pourraient offrir d'importantes perspectives dans la lutte contre la pauvreté rurale étant donné la forte implication des femmes et des plus défavorisés dans le secteur. Cette partie examine les contraintes auxquelles sont soumises ces petites entreprises afin de pouvoir dégager des pistes de recommandations.

### De faibles niveaux d'alphabétisation et une difficulté d'accès au financement

Le niveau élevé d'analphabétisme des gérants de PMEFS, particulièrement du sous-secteur des produits forestiers non ligneux, mérite une attention particulière pour tout programme d'appui à ce secteur. Sur un échantillon de 200 personnes au Nord du Ghana, une grande majorité (85 %) n'a jamais eu accès à l'enseignement formel, les 15 % restant ayant reçu une éducation primaire voire secondaire, mais aucun n'ayant été au-delà. Ceci s'explique notamment par le fait que ces activités s'exercent dans des

### Niveau de formation des gérants de PMEFS au Nord du Ghana



communautés isolées et dispersées, où l'infrastructure éducative est moins développée.

Le faible niveau de formation des entrepreneurs grève non seulement leur capacité à gérer leur activité de manière lucrative, mais également à accéder au crédit et aux services d'assurance.

Le financement constitue en effet l'un des défis majeurs des PMEFS. Le capital de démarrage provient généralement de l'épargne propre de l'entrepreneur ou des membres de sa famille, d'usuriers, et parfois du gouvernement ou de projets financés par les donateurs. Les taux de remboursement appliqués par les usuriers notamment sont extrêmement élevés. Les banques sont quant à elles souvent réticentes à prêter aux PMEFS, ces dernières étant perçues comme peu solvables.

Pour éviter la rupture d'activité ou le défaut de remboursement, il serait pertinent pour les entrepreneurs de démarrer une activité à petite échelle financée sur fonds propres et de renforcer leur expérience avant de solliciter un microcrédit.

L'accès au microcrédit est également facilité lorsque les PMEFS se constituent en association, ce qui a généralement pour effet de renforcer les capacités des entrepreneurs et de mutualiser le risque. C'est ainsi que l'organisation *Brotherhood Rattan* ou encore la *Cane Works Association* à Accra ont été en mesure de solliciter un prêt auprès d'une banque rurale.

La faible rentabilité financière des PMEFS limite également les possibilités des entrepreneurs de faire assurer leur entre-

prise. C'est ainsi que certaines PMEFS se sont constituées, par nécessité, en association auprès desquelles elles cotisent mensuellement de manière à pouvoir bénéficier d'un appui en cas d'urgence.

### Le faible degré de structuration du secteur

Au-delà de grever leur capacité à solliciter un crédit, le manque de structuration des entreprises a pour effet d'affaiblir considérablement leur pouvoir de négociation ou encore à faire entendre leur voix sur des questions aussi importantes que celles de l'élaboration d'un cadre réglementaire qui leur soit propice.

Un certain nombre de PMEFS se sont constituées en association, pouvant prendre la forme de groupes communautaires informels, d'organisations de producteurs ou encore de coopératives semi-formelles. Si les raisons de leur regroupement varient d'une association à une autre, elles ont néanmoins toutes pour objet principal la sécurisation de l'accès aux ressources par la négociation collective avec les propriétaires et l'amélioration de la rentabilité des entreprises par la régulation des prix.

### Des ressources de base menacées

L'exploitation sauvage et le défrichement des zones forestières au profit de l'agriculture dégradent les ressources forestières du Ghana. Les travailleurs du secteur forestier doivent donc réaliser de longues distances pour pouvoir accéder

à la matière première, ce qui a pour effet d'accroître leurs coûts d'exploitation et de réduire leurs rendements. Compte tenu du taux actuel de déforestation, il est à craindre que les forêts naturelles de tout le pays et leurs produits soient détruits dans la prochaine décennie.

### Un cadre réglementaire ne favorisant pas la structuration et l'implication des PME

La plupart des PME au Ghana étant tenues par des ménages ou des entrepreneurs individuels, elles pourraient en cela être enregistrées auprès du *Registrar General's Department* (RGD – Département général d'enregistrement). L'enregistrement étant toutefois peu incitatif, peu de PME, et en particulier les PME, sont enclines à se déclarer. Les entrepreneurs perçoivent en effet le processus d'enregistrement comme un fardeau en termes de coûts et d'obligations fiscales sans qu'aucun avantage tangible ne leur soit accordé en retour.

Ainsi, parmi les 3 106 entreprises enregistrées entre janvier et avril 2009, seulement 2 % étaient des entreprises forestières de taille moyenne. De même, seuls 8 % des 1 196 membres de l'Association des Industries du Ghana (*Association of Ghana Industries*) sont des entreprises forestières, la majorité d'entre elles étant notamment orientées vers l'export (scieries, producteurs de placage, de contreplaqués ou de mobilier).

Outre les frais élevés d'enregistrement, il ressort que le cadre réglementaire encadrant l'exploitation et la gestion des ressources forestières est peu propice à l'implication des PME. Ainsi, la loi sur la gestion des ressources forestières de 1997 (*Timber Resource Management Act – Act 547*) visant à consolider et harmoniser l'ensemble de la législation forestière existante a introduit un instrument innovant pour l'acquisition de droits de coupe : le Contrat d'utilisation du bois (*Timber Utilisation Contract*). Cette loi stipule que les droits d'utilisation doivent être attribués par appel d'offres et exige du titulaire du contrat de conclure un accord de responsabilité sociale avec les communautés concernées par l'exploitation. Seule une entreprise enregistrée,

Frais d'enregistrement auprès du RGD	
Nature des frais	Coûts
Formulaires d'enregistrement	8 USD
Droit de timbre	0,5% du capital
Frais de dossier	12 USD
Frais de constitution	64 USD
Honoraires de l'évaluateur	Variable

*Source: Ghana Investment Promotion Council, 2008*

démontrant une capacité financière et technique suffisante pour exploiter le bois et ayant un forestier professionnel au poste de directeur d'exploitation a la possibilité de soumissionner, ce qui exclut toute participation des PME dans l'exploitation du bois.

Des initiatives internationales telles que l'Accord de partenariat volontaire (APV – *Voluntary Partnership Agreement*) et l'initiative REDD (*Reduce Emissions from Deforestation and Forest Degradation*) pourraient également avoir des effets néfastes sur l'activité des PME. L'APV prévoit en effet que les produits ligneux à destination des marchés européens proviennent de sources légales et encourage les pays partenaires à s'assurer que le marché intérieur soit également approvisionné par des entreprises légalement constituées. Les conséquences de telles dispositions pourraient être dramatiques pour les PME et les ménages qui en dépendent. Elles montrent la nécessité de définir des directives politiques claires et cohérentes et de réfléchir sur la notion de « légalité » afin que celle-ci permette de prendre en compte les préoccupations des PME. Cela peut également supposer pour les PME de s'organiser en association afin que leurs démarches d'enregistrement soient facilitées et qu'elles puissent conduire leurs opérations en toute légalité.

Ces questions sont enfin étroitement liées à l'accès au foncier, qui, s'il est sécurisé pour les entreprises du secteur formel sous la forme de réglementations claires concernant l'allocation des ressources et le règlement des différends, n'existe pas pour les PME.

OPPORTUNITÉS OUVERTES :  
de la coordination progressive  
des appuis à la fourniture de produits  
améliorés sur le marché local

Si le cadre réglementaire actuel est peu propice à l'éclosion du potentiel des PME, il existe aujourd'hui de nombreuses structures et programmes d'appui visant au renforcement de leurs capacités et à leur pleine implication dans le processus de développement économique ghanéen.

### De nombreuses activités d'appui en cours de coordination

Il existe aujourd'hui de nombreuses structures offrant un appui au développement des PME au Ghana parmi lesquelles le *National Board for Small Scale industries* (NBSSI – Conseil national pour l'industrie de petite échelle) qui est la structure faitière établie par le Gouvernement pour développer et promouvoir le secteur industriel de petite échelle ; la fondation GRATIS (*Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service*) ; le *Centre for Biodiversity Utilisation and Development* (CBUD – Centre pour l'utilisation et le développement de la biodiversité) ; l'ONG AGI et bien d'autres encore qui offrent aux PME un appui en matière de transfert de technologies, de renforcement des capacités, de ressources matérielles ou financières et d'activités de conseil et de plaidoyer.

Plus spécifiquement, le groupe de travail *Forest Connect Alliance Project* a été créé suite aux échanges d'un atelier dédié aux

PMEF. Il compte actuellement treize membres étatiques et non étatiques. Le groupe a pour mandat de faire converger les efforts en matière de gestion durable des ressources et de réduction de la pauvreté par l'émergence d'entreprises forestières qui soient économiquement viables, socialement acceptables et respectueuses de l'environnement.

*Forest Connect* a ainsi pour objectif d'aider les PMEF à atteindre leur plein potentiel en matière de développement local durable. Cet appui passe par le partage d'expériences, l'élaboration de plans de développement, des actions de pilotage des réformes politiques et législatives, et l'appui au développement des entreprises et à la restructuration des marchés.

Plus spécifiquement, le groupe de travail :

- s'assurera que les préoccupations des PMEF sont correctement prises en compte dans la révision actuelle des lois régissant le secteur forestier ;
- développera des stratégies de mise en réseau et de communication des PMEF ;
- identifiera les besoins en renforcement des capacités et les structures qui pourront y répondre ;
- élaborera un cadre permettant aux PMEF de contribuer à la gestion durable des forêts ;
- connectera les PMEF aux plates-formes de gestion des ressources naturelles existantes au Ghana.

Le Groupe est actuellement en recherche de financement pour la mise en œuvre de son plan d'action.

### Des opportunités à saisir sur le marché local

Le secteur informel a un rôle crucial à jouer dans l'approvisionnement du marché local. En effet, les entreprises du secteur formel ne respectent pas toujours leur obligation légale de fournir au minimum 20 % de la production de bois au marché domestique, lui préférant l'approvisionnement du marché extérieur, plus lucratif. Leur réticence a entraîné un déficit en fourniture de bois pour le marché intérieur, auquel les PMEF pour-

raient répondre si le cadre réglementaire évoluait, notamment au travers de :

- **la création de valeur** : la plupart des produits des PMEF peuvent être transformés en produits à plus forte valeur ajoutée. Il existe notamment d'importantes marges de manœuvre dans le domaine de la transformation, de l'emballage et de l'étiquetage, ce qui permettrait d'accroître la valeur du produit et de mieux répondre aux attentes du consommateur ;
- **la commercialisation des produits non ligneux** : des études ont montré que de nombreux produits forestiers prélevés dans la nature pouvaient être cultivés à l'échelle commerciale. Des activités telles que l'apiculture, l'élevage d'escargots, la culture de champignons et l'élevage d'aulacodes ont reçu une attention particulière depuis que la recherche a révélé qu'ils pouvaient faire l'objet d'une activité commerciale. La noix de cola et le poivre noir et blanc notamment auraient un potentiel de développement sur les marchés internationaux similaire à celui du cacao.

Enfin, le développement des supermarchés au Ghana pourrait ouvrir de nouvelles opportunités pour la commercialisation des produits des PMEF. Pour répondre correctement à cette demande, celles-ci devraient améliorer leurs pratiques de production, le packaging et l'étiquetage de leurs produits, et les faire labelliser. La volonté des PMEF de se structurer en association devrait faciliter l'offre de produits de meilleure qualité et en plus grandes quantités.

### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'importance des PMEF au Ghana peut être saisie au travers de leur nombre, de leur diversité et de leur capacité à offrir aux personnes à faibles revenus, et notamment aux femmes, des moyens de subsistance. Le potentiel des PMEF en termes d'amélioration des conditions de vie locales, de génération de revenus forestiers et de gestion durable des res-

sources est considérable. Cependant, leur exclusion du processus de développement économique entraîne un manque à gagner considérable pour l'État et pour l'économie ghanéenne en général.

Il ressort de cette étude la nécessité impérieuse de renforcer les PME de ce secteur et de favoriser la mise en place d'un cadre législatif approprié et simplifié. Le regroupement en association devrait être appuyé et les associations existantes renforcées afin que :

- elles soient reconnues par l'État ;
- leur accès au financement soit facilité ;
- elles développent des pratiques durables de gestion des ressources naturelles ;
- elles puissent faire entendre leur voix sur les questions de gouvernance des ressources forestières.

Plus spécifiquement, les programmes d'appui aux PMEF au Ghana devraient veiller à :

- rechercher une coordination efficace entre les organisations compétentes du secteur forestier afin de favoriser le partage d'information et d'éviter une concurrence déloyale dans l'accès aux ressources ;
- renforcer prioritairement les capacités des entrepreneurs et de leurs associations afin d'assurer la viabilité des PMEF ;
- coupler la structuration des PMEF avec la mise en place de systèmes efficaces d'information sur le marché de manière à ce que les entrepreneurs puissent en suivre les tendances et s'adapter au goût des consommateurs ;
- concentrer leurs efforts sur la mise en place d'un environnement politique propice au développement et à l'introduction des PMEF dans la planification et la gestion formelle des ressources forestières. ■

# Renforcement des capacités et de l'employabilité de jeunes défavorisés en Inde :

## l'exemple des formations insérantes Gram Tarang

■ Rao D.N., Madan A. et Reji E.M., *Skill-building and Employability Training for Disadvantage Young People in India: Experience of Gram Tarang Employability Training Services*, Enterprise Development and Microfinance, Vol. 21 No. 4, 2010, 17 p.

ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL  
<http://www.ingentaconnect.com/content/itpub/edm/2010/00000021/00000004/art00006>

La forte croissance qu'a connue l'Inde au cours de la dernière décennie a révélé une profonde pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Alors que la croissance économique engendrait d'importantes opportunités d'emplois décents, celles-ci n'étaient pas pourvues faute de profils qualifiés. Les approches traditionnelles de formation et d'insertion professionnelle peinent en effet à s'adapter à la demande des entreprises, se traduisant par un taux de chômage important des jeunes, notamment des jeunes diplômés. Face à ce constat, le *Centurion Group of Institutes* (CGI - Groupe de centres de formation Centurion) a fondé la société *Gram Tarang Employability Training Services Ltd.* (GTETS - Société de services de formations insérantes Gram Tarang) proposant un ensemble de services de formation et d'appui à l'insertion. Grâce à son modèle novateur de placement et de partage des coûts de la formation, le modèle GTETS constitue un exemple réussi de partenariat public-privé, offrant aux jeunes issus de milieux défavorisés l'accès à des formations de qualité débouchant sur l'emploi.

LE DÉFI D'UNE PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Qu'ils soient publics ou privés, les systèmes d'enseignement et de formation technique et professionnelle (EFTP) de nombreux pays se heurtent aux mêmes défis : coût élevé de la formation professionnelle (FP), difficulté à s'adapter à l'évolution rapide de la demande du marché du travail, et difficulté d'accès de la FP aux plus défavorisés.

Les différentes enquêtes menées en Inde témoignent de la difficulté du pays à mettre en place un système de formation qui ait une capacité d'accueil et une qualité

de formation suffisante. Ce manque d'adéquation entre formation et besoins du marché du travail dans un pays durement frappé par le chômage (qui touche 50 % des 15-24 ans) réduit considérablement la capacité des jeunes à s'insérer professionnellement.

### Une offre de formation professionnelle peu développée et de faible qualité

Les statistiques relatives au taux de participation scolaire sont alarmantes. Sur 17 millions de jeunes intégrant le système de formation chaque année, 16,6 millions abandonneront leurs études entre le primaire et le post-secondaire. Parmi ces 16,6 millions, 6,8 millions travailleront dans le secteur agricole, 2,5 millions

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 21 juin 2011

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

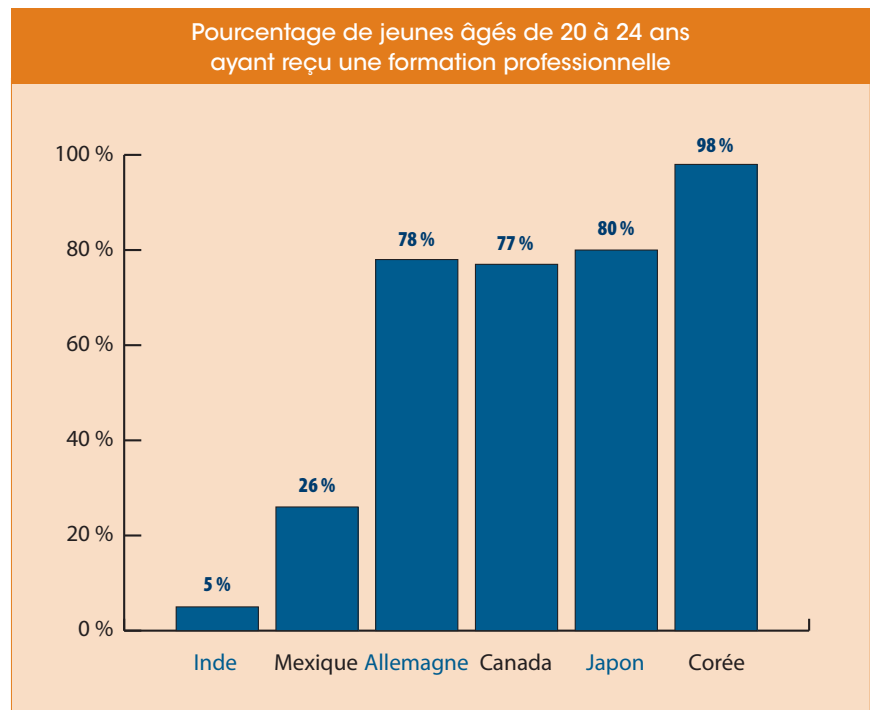
s'auto-emploieront et 7,3 millions resteront au chômage. Plus de 70 % des jeunes entrant sur le marché du travail n'ont donc pas achevé leur formation, ce qui réduit considérablement leur capacité à s'insérer et être productifs dans l'économie moderne.

Si l'on considère l'EFTP, on constate que le nombre de jeunes Indiens ayant reçu une FP est l'un des plus bas au monde : 5 % des 20-24 ans en Inde, contre 98 % en Corée du Sud, 80 % au Japon, ou encore au 26 % au Mexique. Plus spécifiquement, la *National Sample Survey Organization* (NSSO) indiquait en 2004 que 2 % des 15-29 ans avaient bénéficié d'une FP formelle, et 8 % d'une FP informelle. L'entrée en FP formelle suppose en effet que le jeune ait au minimum un niveau de 10<sup>e</sup> degré (niveau secondaire, soit dix ans de scolarité), ce qui exclut la majorité des jeunes Indiens.

La FP est dispensée par de nombreux instituts technologiques et autres établissements d'EFTP. On compte notamment 6 096 *Industrial Training Institutes* parmi lesquels 1 997 sont publics, ayant une capacité totale d'accueil de 950 000 personnes dans 110 métiers. Il existe également 9 583 écoles secondaires supérieures de FP offrant 150 cursus de deux ans à environ un million de jeunes. Si cette capacité d'accueil est importante, elle demeure toutefois insuffisante au regard de la demande : on estimait ainsi en 2004 à 15 millions le nombre de jeunes nécessitant une formation initiale d'EFTP chaque année, alors que le système ne pouvait accueillir que 30 % d'entre eux<sup>1</sup>.

L'EFTP se caractérise par une infrastructure inadaptée, le manque de qualification des formateurs, des programmes de formation obsolètes, le manque d'accréditation et un faible taux de placement des jeunes diplômés. La plupart des employeurs estiment que les jeunes issus des instituts technologiques tels que les *Industrial Training Institutes* (ITI) et les *Industrial Training Centres* (ITC) manquent de compétences en informatique, dans l'usage de machines, la communication et le travail en équipe.

Par ailleurs, une enquête de la Fédération des chambres de commerce et d'industrie indiennes<sup>2</sup> conduite en 2002 révélait que sur 55 entreprises, près de 60 % es-



Source : Banque mondiale, 2006

timaient que les formations ne préparaient pas les jeunes aux défis de l'économie internationale, plus de 43 % estimaient que les établissements de FP n'étaient pas alignés sur les besoins du secteur privé et 87 % exprimaient la nécessité pour les établissements de s'exposer davantage aux pratiques du monde de l'entreprise. Une autre enquête<sup>3</sup> précisait enfin que seuls un tiers des établissements prévoient des stages pratiques en entreprise et que seuls 10 % impliquaient les entreprises dans l'élaboration des curricula.

### Quelques modèles innovants

Il existe toutefois plusieurs exemples de réussite. La *Livelihood Advancement Business School* (LABS) se donne ainsi pour objectif de préparer les jeunes à l'auto-emploi plutôt qu'à occuper un poste pré-existant. Les STRiVE (*Skills, Training and Research in Vocational Education Services*) ciblent quant à eux les jeunes en fin de cycle secondaire (10<sup>e</sup> degré) ou ayant suivi un cycle d'éducation secondaire supérieur (11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> degrés) et les forment en vue de leur placement dans des postes de premier niveau dans les secteurs bancaire, d'assurance, de finance et du commerce. Les

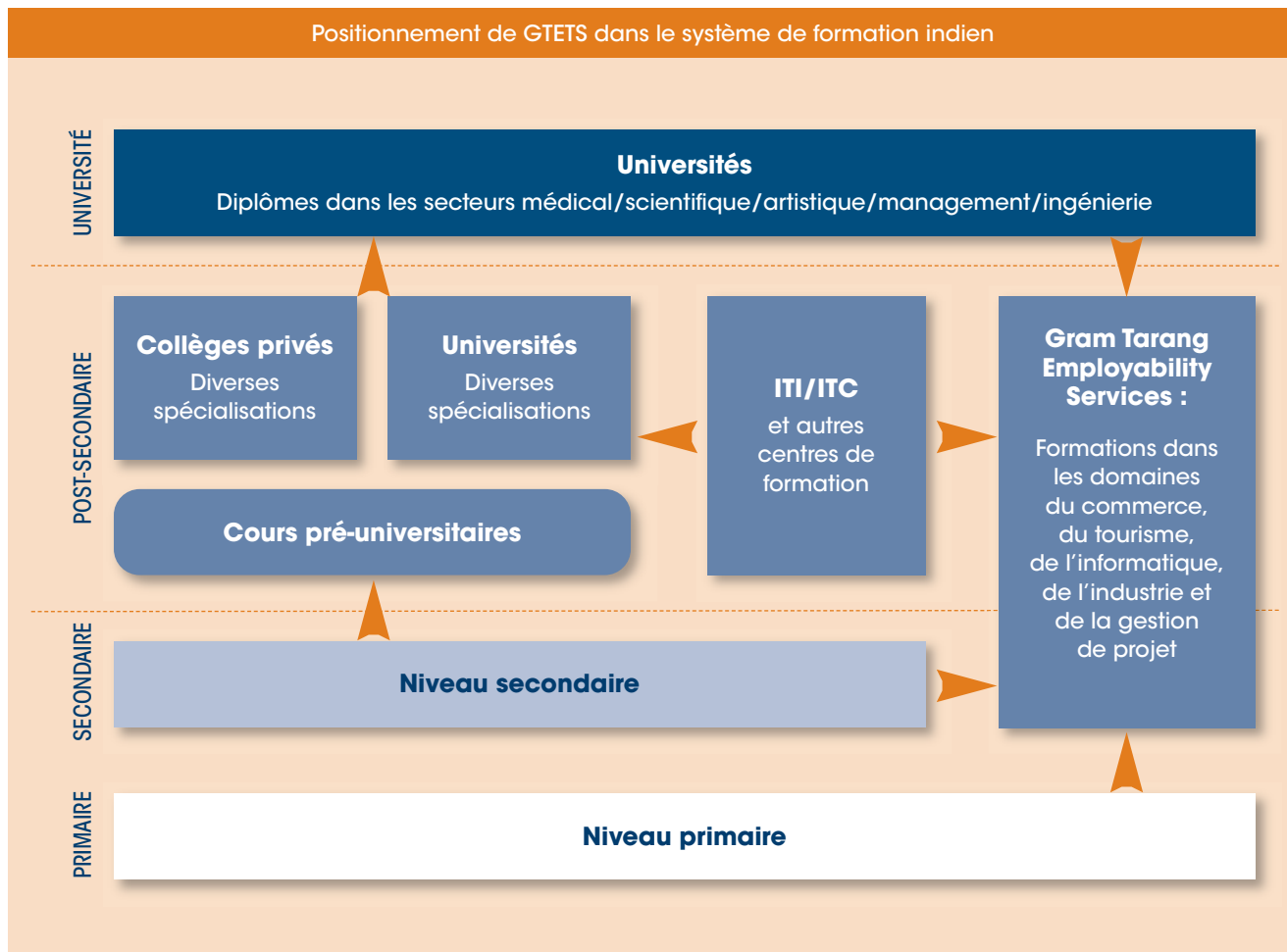
coûts des formations LABS et STRiVe sont entièrement supportés par le jeune, les deux programmes ne ciblant pas les plus marginalisés et les jeunes exclus du système formel d'EFTP.

À l'inverse, la société *Gram Tarang Training Employability Training Services Ltd.* (GTETS), fondée par le *Centurion Group of Institutes* cible spécifiquement les jeunes les plus défavorisés. Elle s'est donné pour objectif d'offrir un ensemble de services de formation et d'aide à l'insertion qui soient axés sur la qualité et la reconnaissance des curricula, la qualité des infrastructures et du matériel, et la collaboration étroite avec le monde de l'entreprise.

<sup>1</sup> National Sample Survey (2004), *National Sample Survey 61<sup>st</sup> round, Consumer expenditure, Employment-Unemployment Survey*, Ministry of Statistics and Programme Implementation, Government of India.

<sup>2</sup> Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry (2002), *Survey of Employers on Education and Skill Needs*, Survey conducted by FICCI, New Delhi, India.

<sup>3</sup> EdCIL (2005), *Studying Effectiveness of Vocational Training in the Private Sector in India: Analysis of Data in Eight States*, Working Paper prepared for the World Bank by EdCIL (India) Ltd., Noida, India.



GTETS, UNE EXPÉRIENCE  
RÉUSSIE DE FORMATION  
ET D'INSERTION DES JEUNES  
EN EMPLOI

Les facteurs clés de réussite du modèle de GTETS reposent sur la diffusion de l'information et le recrutement des candidats, la différenciation des sources de financement de la formation, l'élaboration des curricula en lien avec le secteur privé, la reconnaissance des formations délivrées et le fonctionnement en réseau de ses centres.

**Un système de proximité efficace pour sensibiliser les jeunes à l'offre de formation GTETS**

La cible de GTETS sont les jeunes âgés de 14 à 26 ans issus de milieux défavorisés et ayant interrompu leur scolarité.

Afin de sensibiliser les candidats potentiels à son offre de formation, GTETS s'appuie sur des animateurs communaux (les *Gram Sahayaks*), qui disposent en raison de leur proximité d'une importante capacité à toucher cette cible. La société a également mis en place un réseau de minibus décorés fonctionnant comme des centres d'information ambulants et visant à faciliter la sensibilisation et le partage d'information autour de l'offre de formation GTETS.

Les candidats sont conseillés puis orientés selon leur profil dans la filière de leur choix. La sélection finale s'effectue sur la base de l'intérêt que porte le jeune à la formation et de sa volonté à contribuer au financement de sa formation.

**Un modèle de répartition des sources de financement assurant la pérennité de l'offre**

Le modèle adopté par GTETS lui permet à la fois de pérenniser et d'étendre son

offre à d'autres zones. Autant que possible, la société cherche à répartir ses sources de financement de manière égale entre trois parties prenantes : l'État, le jeune et l'entreprise. Elle propose ainsi trois types de formation :

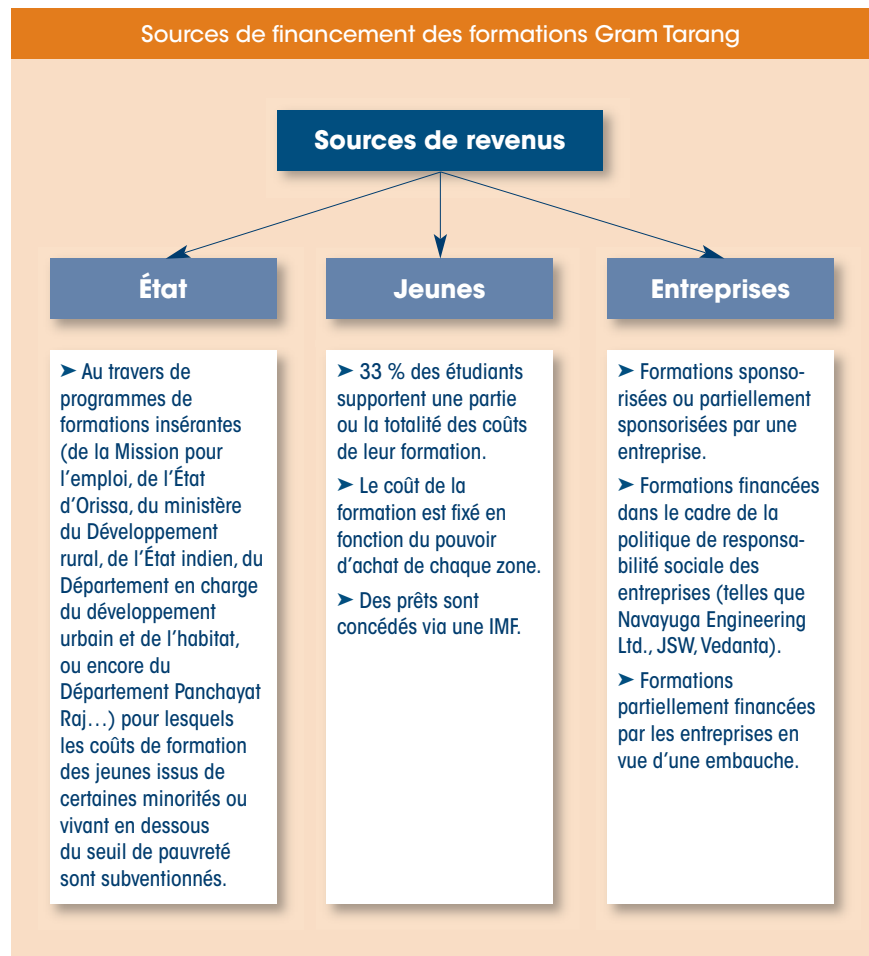
- **les formations subventionnées par l'État** qui sont conçues et délivrées selon les normes des différents départements d'État dont GTETS est partenaire. Elles ont pour cible les jeunes vivant sous le seuil de pauvreté ou ceux issus de certaines minorités. Dans ce cadre, GTETS a formé des facilitateurs de groupes d'entraide (*Self-help groups* – SHG) en vue de constituer un vivier de facilitateurs indépendants qui soient en mesure d'appuyer les membres des SHG dans le développement de leurs activités. Les modules de six mois ont notamment comporté trois mois de stage pratique ;
- **les formations sponsorisées ou partiellement sponsorisées par l'entreprise** dans le cadre desquelles le

jeune est formé tantôt à la demande spécifique d'une entreprise en vue d'une embauche, tantôt dans le cadre de la politique de responsabilité sociale d'une structure. Suite à la formation, l'entreprise est responsable du placement du jeune. Pour ce type de formation, le taux de placement atteint 100 %, sauf pour les programmes de renforcement des capacités où il est moins élevé ;

- **les formations pour lesquelles les coûts sont entièrement supportés par le jeune** : elles sont conçues en lien avec les entreprises et sont reconnues par l'État. On peut prendre pour exemple les formations aux métiers de monteur, électricien, mécanicien ou plombier qui sont reconnues par le *National Council for Vocational Training* (Conseil national pour la formation professionnelle – NCVT). D'autres sont reconnues par le corps professionnel, à l'exemple de la formation au métier de soudeur qui est reconnue par l'*Indian Institute of Welding* (IIW – l'Institut indien des soudeurs). Ceux qui n'ont pas la possibilité de financer leur formation peuvent souscrire un prêt auprès de *Gram Tarang Financial Services Ltd.* (Services financiers Gram Tarang), une structure de microcrédit partenaire de GTETS. Le taux d'intérêt de 12 % est remboursable un an après la formation. La garantie est apportée directement par GTETS, le taux important de placement suite à la formation permettant aux jeunes de rembourser aisément leur prêt.

### Une qualité garantie par la reconnaissance de formations élaborées en partenariat avec les entreprises

Les curricula sont élaborés conformément aux normes de qualité fixées par les organismes d'accréditation locaux et nationaux/internationaux, et en consultation avec les organisations partenaires du secteur privé. Ceci facilite leur reconnaissance aussi bien sur le marché du travail local qu'international. Toutes les formations comprennent des modules ciblant les aspects techniques ainsi que les compétences gé-



nérales et professionnelles inhérentes au métier, et prévoient un stage de formation en entreprise.

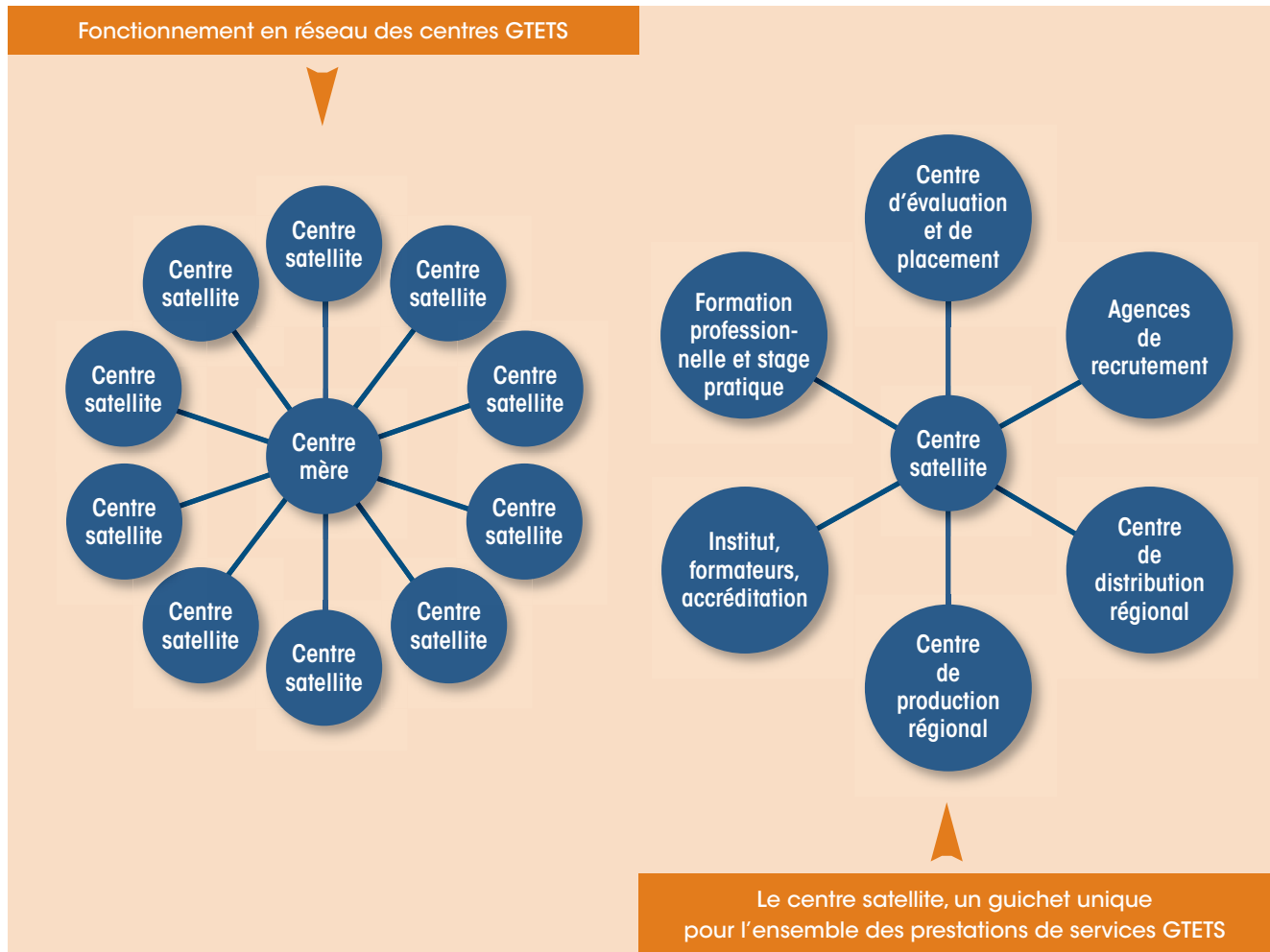
### Une insertion facilitée par l'interaction étroite avec les entreprises

La mise en place de partenariats avec les entreprises susceptibles d'accueillir les jeunes fait partie des facteurs clés de succès de GTETS et constitue une condition de la pérennité de son action. GTETS maintient un dialogue permanent avec les entreprises afin de cerner leurs besoins en main-d'œuvre qualifiée, et forme les jeunes selon la demande exprimée. Cette interaction forte avec le monde du travail est doublée de la mise en place d'un pôle entièrement dédié au placement des jeunes. Des agences de placement existent notamment dans les principales zones d'activités du pays telles que Hyderabad, Vishakapatnam et Kolkata.

### Une pérennisation et un élargissement facilités par le fonctionnement en réseau des centres

GTETS planifie l'extension de ses activités à d'autres États de l'Inde. Elle prévoit pour ce faire de renforcer sa capacité d'accueil et de formation via un fonctionnement de ses centres en réseau, chaque réseau étant composé de dix centres satellites gravitant autour d'un centre mère. Le centre mère sera doté d'équipements sophistiqués que les jeunes des centres satellites pourront utiliser lors de formations courtes spécialisées (formations d'un mois ou deux). L'utilisation des équipements sera financée via la facturation de la location au centre satellite.

GTETS pourra par ailleurs s'appuyer sur l'infrastructure du *Centurion Group of Institutes* dont elle dépend, et qui dispose actuellement de deux écoles d'ingénieurs, deux écoles de management, deux collèges de science et cinq cen-



tres de formation industrielle répartis sur cinq campus. GTETS a également reçu un prêt à taux réduit de 2,18 millions d'USD de la NSDC (*National Skills Development Corporation*, une entreprise publique indienne) pour l'équipement nécessaire à l'extension de ses activités de formation.

## CONCLUSION

En 2008-2009, GTETS a permis la formation de 3 723 jeunes avec un taux de placement de 100 % pour les formations sponsorisées par les entreprises et d'un peu moins de 70 % pour les formations supportées par le jeune. GTETS propose actuellement des formations dans les États

d'Orissa et de l'Andhra Pradesh, et prévoit d'élargir son réseau à plus de cinquante centres satellites dans les États de Jharkand, Assam, et Meghalaya, qui comptent chacun un nombre important de migrants non qualifiés.

L'expérience de GTETS offre une réponse pertinente aux défis majeurs de la formation professionnelle et de l'insertion des jeunes. À l'inverse des systèmes traditionnels d'EFTP, la société adopte un modèle résolument tourné vers le marché et propose des solutions adaptées aux problèmes de qualité et de pertinence des curricula. Son modèle de répartition des sources de financement lui permet de pérenniser son activité et de l'étendre à d'autres États de l'Inde. Ce faisant, GTETS rend aux plus démunis la stabilité économique, la dignité au travail et la sécurité socioéconomique dont ils ont trop longtemps été privés. ■

## Pour en savoir plus

- > Site de Gram Tarang Employability Services Ltd. : <http://www.gramtarang.in>
- > Site de Gram Tarang Financial Services Ltd. : <http://www.gramtarang.com>
- > Site du Centurion Group of Institutes : <http://www.cgi.ac.in>

■ Sadia Ahmed,  
PrOpCom Guideline  
on Monitoring Impact  
Assessment and  
Reporting, PrOpCom  
Nigeria, 2011, 36 p.

ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :  
<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/788/PropcomMonitoringGuidance.pdf>

« L'Actualité des services  
aux entreprises » n° 21  
juin 2011

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

# Suivi-évaluation de projet : un guide développé par le projet M4P PrOpCom (Nigeria)

PrOpCom est un programme de réduction de la pauvreté (suivant l'approche « M4P ») mis en œuvre par Chemonics International au Nigeria, avec l'appui de la coopération britannique (DFID). PrOpCom a développé une méthode complète de suivi-évaluation et d'analyse d'impact. Le guide synthétisé ici présente cette démarche, ainsi que les outils et grilles d'analyse utilisés pour le suivi, le reporting et la mesure d'impact du projet. Il s'agit d'un exemple concret de dispositif de suivi-évaluation de projet ; le guide propose en outre en annexe des formats de suivi adaptables à d'autres contextes.

## PROPCOM ET LA DÉMARCHÉ M4P

Au Nigeria, PrOpCom est un projet de réduction de la pauvreté qui met en œuvre une approche M4P (« Making Markets Work for the Poor »). Ce type d'approche s'appuie sur un **effort préalable de compréhension du marché** et des forces qui le sous-tendent, de la place des pauvres dans ce marché, ainsi que des contraintes concrètes que rencontrent les populations pauvres pour accéder aux ressources et au marché. M4P vise à encourager le marché à fonctionner plus équitablement pour les populations défavorisées, par des actions limitées dans le temps.

Une caractéristique fondamentale de cette approche est en effet l'**engagement envers la pérennité** : en favorisant des mesures d'incitation, et en encourageant les acteurs locaux à prendre leur place dans l'intervention, l'approche M4P cherche à induire des évolutions durables. L'objectif final est d'obtenir des **changements systémiques** qui pérennisent l'intégration des pauvres dans le marché : pour assurer qu'à terme, les pauvres puissent avoir accès à l'emploi, à un revenu stable, aux ressources du marché.

PrOpCom vise donc à impulser des changements importants à long terme :

d'où l'intérêt d'un système de suivi-évaluation qui soit effectivement capable de mesurer ces changements, et de suivre en continu l'intervention menée.

## LE SYSTÈME DE SUIVI-ÉVALUATION : VUE D'ENSEMBLE

De par son approche, le projet ne cible pas directement les pauvres : son objectif est plutôt de renforcer les mécanismes de marché favorables aux pauvres.

Toute la difficulté est donc de mettre en lumière la façon dont l'intervention de PrOpCom peut, à terme, avoir un impact positif pour les populations pauvres. L'objectif de son système de suivi-évaluation va être de mesurer l'impact sur les pauvres, mais aussi d'évaluer dans quelle mesure cet impact peut spécifiquement être attribué aux effets de l'intervention du projet.

Dans le cas de PrOpCom, le suivi-évaluation intervient **tout au long des étapes du projet**. Le suivi commence très tôt, dès l'analyse préalable du marché, au moment où les interventions du projet vont être conceptualisées. Après le démarrage des activités, le suivi devient plus rigoureux, et surtout régulier.

Le suivi des interventions de PrOpCom est crucial : pour le réaliser, on utilise un diagramme de flux pour chaque intervention. On estime en quoi une intervention de PrOpCom devrait contribuer à des changements au niveau du marché, et quel devrait être son impact sur l'emploi, le revenu, le bien-être des pauvres.

Le but de ce système est de s'assurer que chaque rapport du projet s'appuie sur des données, et que ces rapports sont à leur tour utilisés par le personnel de projet pour améliorer la stratégie d'intervention.

**Le suivi et le reporting ne sont donc pas réalisés par l'équipe de suivi-évaluation (SE) seule**, mais il est prévu au contraire qu'ils soient mis en œuvre par les managers des interventions, nommés CIM (*Catalytic Intervention Manager*). Le rôle de l'équipe SE est d'appuyer les CIM, pour que ces derniers soient à même d'identifier l'information clé pour la prise de décision concernant une intervention. L'équipe SE peut aussi aider à la collecte de données, à vérifier des activités, etc., si nécessaire.

Le système de suivi-évaluation permet d'obtenir à la fois :

- des **données quantitatives**, permettant de mesurer les changements observables ;
- des **informations qualitatives** pour approfondir l'analyse des processus de changement à l'œuvre.

Ce système s'appuie sur les directives DCED de suivi-évaluation (voir références à la fin de l'article).

## CONCEPTS CLÉS

### Les marchés

Le travail de PrOpCom sur un marché donné commence toujours par une étude de marché. Un « marché », c'est l'ensemble des entreprises et des transactions permettant de produire un produit finalisé et de délivrer ce dernier aux consommateurs finaux.

On distingue en général le **marché principal** et le **marché d'appui**. Le marché principal inclut les producteurs tout au bout de la chaîne de valeur, ou filière,

qui fournissent un produit/service donné aux consommateurs finaux. C'est en général à cette catégorie que veut s'adresser PrOpCom, car le plus souvent les pauvres sont, dans un marché donné, des producteurs ou des travailleurs directement impliqués à ce niveau. Le marché d'appui désigne tous les services d'appui au marché principal : autrement dit le marché d'appui facilite le fonctionnement du marché principal, en lien étroit avec les acteurs de ce dernier. Souvent, PrOpCom vise justement à améliorer ces services offerts au marché principal, pour rendre ce dernier à son tour plus compétitif ou productif.

PrOpCom se concentre sur **six marchés principaux** : le riz, les engrais, la machinerie agricole, la formation professionnelle et les services financiers. Chacun de ces marchés inclut des filières spécifiques, avec souvent des acteurs différents, des contraintes spécifiques elles aussi, ce qui exige des interventions distinctes.

PrOpCom **révalue les marchés tous les trimestres**, pour permettre une prise de décision adaptée à chacune de ses interventions. Tous les trois mois, donc, le personnel du projet évalue les progrès réalisés au cours des interventions, et analyse l'évolution des marchés spécifiques.

Cette revue des interventions est l'occasion de :

1. analyser formellement l'évolution d'un marché donné, sur la base des données fournies par le système de suivi-évaluation ;
2. débattre des principales questions concernant l'intervention/le marché ;
3. réévaluer les décisions prises au cours des trois derniers mois ;
4. planifier les prochaines étapes d'intervention sur ce marché.

### Les interventions

Une « intervention » est **une activité, ou un ensemble d'activités, définies pour impulser un changement donné** dans un marché d'appui précis, dans le but final de provoquer une amélioration de la performance du marché principal.

La plupart des interventions visent à avoir un impact sur les entreprises et les organisations offrant des services, et sur celles qui bénéficient de ces services. Le

bénéfice, pour les pauvres, peut être direct ou indirect : les pauvres sont en effet à la fois des entrepreneurs et des consommateurs, et peuvent aussi profiter de nouvelles opportunités d'emplois générées par la croissance de l'économie locale.

Certaines interventions sont un préalable à d'autres activités – par exemple, renforcer une association prestataire de services peut être nécessaire avant d'intervenir sur la formation ou sur le lobbying concernant le cadre légal, ou la négociation avec des partenaires du secteur privé.

On élabore donc des « chaînes » de causalité entre les activités du projet, ce qui permettra de mieux comprendre, en particulier, à quoi attribuer exactement tel ou tel effet mesuré sur le marché *in fine*. Cela sera utile aussi pour faire le lien entre ces effets et les bénéficiaires du marché (les producteurs et leur famille, les transformateurs, les petits intermédiaires, etc.).

De manière générale, toutes les interventions menées devraient permettre de contribuer aux objectifs exposés dans le tableau page suivante.

## MISE EN ŒUVRE DU SUIVI-ÉVALUATION

Elle comprend neuf grandes étapes :

1. **Conceptualiser la « chaîne de résultats »**, qui résume la façon dont une intervention contribue à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté. (Quels sont les changements successifs qui permettraient à une intervention de PrOpCom d'avoir tel ou tel impact ?)
2. Identifier les **indicateurs clés** permettant de mesurer ces résultats.
3. Établir une **base de données de référence** pour chacun de ces indicateurs clés, à partir des nombreuses études de marché et d'éventuelles études complémentaires (lorsque les données des études de marché sont insuffisantes).
4. Estimer l'**évolution de chaque indicateur** pour chaque intervention. Les variations attendues doivent être réalisées.

tes, compte tenu des données déjà connues.

5. Définir un **plan pour mesurer la variation de ces indicateurs** dans le temps, et aussi pour obtenir des informations complémentaires permettant d'évaluer les liens entre ces variations et les interventions du projet.
6. **Collecter des données qualitatives et quantitatives** pour déterminer les variations réelles des indicateurs, et pour estimer en quoi les interventions du projet contribuent à ces variations.
7. **Analyser les données collectées** et établir un rapport sur les résultats ; mettre à jour les variations prévues pour la suite du projet, compte tenu des résultats déjà observés.
8. **Tirer des leçons** de ces résultats : quelles interventions ont été efficaces, ou non, et pourquoi ? En déduire des recommandations pour améliorer les stratégies d'intervention.
9. **Agréger les résultats obtenus**, tout en tenant compte des risques de recoupement entre les interventions, pour estimer les impacts du programme dans son ensemble, et pour faire le lien entre ces impacts et le cadre logique initial.

Le point 9 concerne l'ensemble du projet. Cette étape d'agrégation des résultats est délicate : en effet, il y a très souvent des recoupements entre les différentes interventions de PrOpCom, qui peuvent cibler des points différents mais concerner une même zone géographique ou les mêmes bénéficiaires finaux.

Dans chaque suivi d'intervention, on essaie également d'estimer les changements systémiques induits dans un marché donné. Ces changements systémiques font en effet partie des résultats attendus de certaines activités, et doivent donc être inclus dans la chaîne de résultats, en essayant de définir des indicateurs de mesure de ces changements. Parfois, il est cependant nécessaire d'attendre la fin de la période d'intervention pour pouvoir percevoir de tels changements systémiques.

## Objectifs et indicateurs de résultat des interventions

Objectifs	Principaux indicateurs
<b>Stimuler la croissance des marchés du riz de Kano et du Sud-Ouest</b> (par une amélioration de la qualité et une stratégie de marque)	% de variation du nombre moyen de scories dans 20 g de riz. % de variation des ventes de riz de qualité améliorée ou sous marque spécifique. Hausse du nombre de partenaires investissant dans une stratégie de marque.
<b>Approfondir les marchés de services financiers ruraux</b> (introduction de services de banque mobile)	Nombre de partenaires adoptant la plate-forme de paiement électronique.
<b>Approfondir le marché des engrais</b> (par la diversification et la formation des producteurs)	Nombre de formations organisées par les firmes productrices d'engrais. Nombre d'innovations produit introduites sur le marché.
<b>Stimuler l'implication du secteur privé dans les marchés de services de mécanisation agricole</b>	Nombre de partenaires adoptant des idées nouvelles ou saisissant des opportunités. Nombre de produits de marque à base de riz arrivant sur le marché. Nombre de tracteurs disponibles en location pour les producteurs, du fait de la mise en place de nouveaux canaux privés.
<b>Développer des systèmes d'appui institutionnels adaptés</b>	Nombre d'organisations ayant adopté le NAEC ( <i>Nigerian Agriculture Enterprise Curriculum</i> ). Nombre de changements répertoriés, dans l'attitude/l'opinion des investisseurs et des partenaires officiels, en faveur d'un développement centré sur le marché.

## LE REPORTING

Parmi les nombreux documents produits pour la direction du projet, trois grandes catégories concernent spécifiquement le suivi-évaluation :

### Les guides d'intervention

Ce guide est la base d'analyse d'une intervention : il précise le contexte d'une intervention, le plan d'action, l'impact estimé, et garde trace des éventuelles adaptations de la stratégie d'intervention en cours de projet.

### Les rapports d'activité des interventions

Ces rapports d'activités précisent les objectifs des interventions, les activités menées, et les résultats/impacts obtenus.

### Le rapport semestriel du projet

Ce rapport, destiné à DFID, financeur du projet, est produit deux fois par an

pour rendre compte des résultats obtenus. Il présente donc les acquis et les impacts agrégés du projet à ce stade. Il établit un plan d'action pour les six mois suivants, et réévalue les estimations d'impact en fin de projet.

## LA COLLECTE D'INFORMATIONS

Le guide de chaque intervention précise à quel moment des données doivent être collectées, pour alimenter le système d'information. L'essentiel de la collecte d'information a lieu à la fin du premier cycle de production agricole après le démarrage de l'intervention (par exemple, la première récolte de riz) ; en complément, à chaque fin d'activité, sont bien sûr évalués les résultats de cette activité par rapport aux résultats attendus.

On cherche également, avant même d'estimer les premiers impacts du projet, à établir une base de référence pour les indicateurs (cf. l'étape 3 indiquée

plus haut). Ces données de référence pourront provenir de l'étude de marché initiale, complétée de données issues d'autres sources secondaires, ou d'études complémentaires menées ensuite.

De manière générale, la collecte de données est réalisée le plus souvent en interne, par les CIM et l'équipe SE, suivant les étapes suivantes :

- l'équipe SE, en concertation avec les CIM, décide de l'échantillon d'étude ;
- les CIM décident des zones enquêtées, et de la stratégie d'échantillonnage – quelles zones choisir, combien de personnes enquêter et comment les choisir, les contacter, etc. ;

- les CIM, avec l'aide de l'équipe SE, définissent des questionnaires d'enquête. Le but est en général d'estimer l'impact, la pérennité des actions (effets d'essaimage par exemple) et d'évaluer les effets liés spécifiquement au projet ;
- la collecte de données relève d'une équipe *ad hoc*, qui comprend en général des membres de l'équipe SE et des CIM. Toutes les données collectées sont transmises à la cellule SE ;
- l'équipe SE assiste les CIM pour l'analyse des informations (prépare des tableaux de résultats, par exemple) ; mais ce sont les CIM qui rédigent les

rapports sur la base de ces données, et mettent à jour les chaînes de résultat des interventions ;

- si la collecte des données doit être externalisée – par exemple, si un échantillon plus large est nécessaire – l'équipe SE joue un rôle de contrôle qualité sur le processus et les données obtenues. Mais même dans ce cas, un CIM est toujours impliqué dans la collecte, afin de s'assurer d'une bonne appropriation en interne des résultats.

Les principaux outils de collecte d'information sont les suivants (voir tableau ci-dessous) :

Principaux outils de collecte d'information			
Outil	Quel objectif ?	Par qui ?	Comment / quand ?
<b>Rapports et informations secondaires</b>	Compléter l'analyse du contexte (segment de marché ou zone).	CIM et/ou équipe SE.	Rapports internes ou externes.
<b>Observation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter des informations qualitatives.</li> <li>- Évaluer rapidement des variations du marché.</li> <li>- Collecter des données préliminaires, avant l'utilisation d'autres outils ou pour valider les résultats obtenus par ailleurs.</li> </ul>	Les enquêteurs doivent bien connaître le marché (cellule marché ou équipe SE).	Activité spécifique, ou menée dans le cadre du travail habituel de la cellule marché.
<b>Entretiens approfondis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter des informations qualitatives.</li> <li>- Comprendre les processus de changement et leurs causes.</li> <li>- Attribuer certains effets au projet.</li> </ul>	En général mené en interne – peut être externalisé au cas par cas.	Échantillons de 5 à 10 enquêtés, sur la base de questionnaires précis – chaque point doit être vérifié.
<b>Groupes de discussion (focus groups)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter des informations qualitatives.</li> <li>- Comprendre les processus de changement et leurs causes.</li> <li>- Attribuer certains effets au projet.</li> </ul>	Le modérateur peut être un employé PrOpCom ou un consultant externe.	Groupes de 8 à 15 personnes, le plus homogènes possible.
<b>Enquêtes formelles</b>	Valider les résultats des entretiens approfondis ou des groupes de discussion, sur la base d'un échantillon plus large et statistiquement significatif.	Toujours externalisées.	Échantillon variable, en général de 50 à 200 enquêtés (parfois plus). Questionnaire simple, permettant des réponses claires et concrètes.

## ESTIMER L'IMPACT GLOBAL

Les principales catégories d'impact agrégé que cherche à obtenir PrOpCom concernent la portée (couverture des PME par le projet), les emplois créés et l'amélioration des revenus des ménages pauvres, pour l'ensemble des interventions du projet. Des données agrégées

sont obtenues deux fois par an pour chacune de ces catégories. L'équipe SE est en charge de cette étape délicate d'agrégation des résultats.

Les méthodes d'agrégation utilisées sont les suivantes :

- **Pour l'emploi, les revenus et l'investissement du secteur privé.** Les chiffres obtenus par intervention sont en général simplement additionnés. Il y a rarement en effet de recoupement entre interventions sur ces aspects

spécifiques d'emploi, de revenus ou d'investissement.

- **Pour la portée.** Pour les interventions sans recoupement au niveau des bénéficiaires, on peut là encore additionner simplement les chiffres obtenus, pour savoir quel est le nombre total de bénéficiaires. Pour les interventions où ce risque de recoupement existe, un pointage précis des bénéficiaires est d'abord réalisé, puis les chiffres sont corrigés.

## L'ANALYSE DES EFFETS SPÉCIFIQUES DU PROJET

L'une des principales difficultés, pour l'impact, est d'estimer en quoi les impacts observés peuvent être attribués directement aux interventions du projet. Des changements observés dans un marché donné peuvent en effet être liés à bien d'autres causes : variations météorologiques, actions d'autres acteurs (autres projets de bailleurs de fonds, gouvernement) qui interviennent auprès des mêmes publics cibles que PrOpCom.

Plusieurs éléments permettent d'évaluer finement cette question de l'attribution :

- ▶ les chaînes de résultats définies au début du projet permettent de simplifier ce travail, en reliant directement certains effets aux interventions menées. Les enquêtes qualitatives (entretiens ou groupes de discussion) permettent en général de valider ces hypothèses d'attribution de façon plus précise. Sur une chaîne de résultats, si un changement est observé à un niveau, mais pas au niveau suivant, on considère que la chaîne de l'impact est rompue, et que l'on ne peut plus attribuer les effets au projet ;
- ▶ la collecte initiale de données de référence permet de comparer des données sur l'impact avant et après l'intervention. Des entretiens menés en début de période, puis après l'intervention, permettent aussi de comprendre la perception des bénéficiaires sur les changements qui se sont produits dans le temps ;
- ▶ l'utilisation d'un groupe de contrôle, défini sur une zone où le projet n'intervient pas, est une sécurité supplémentaire ;
- ▶ des échanges d'information ont également lieu avec les autres actions de partenaires menées auprès des mêmes zones ou bénéficiaires, pour comparer les données d'impact et mieux comprendre les changements observés.

Le but est d'obtenir une estimation raisonnable des impacts réellement liés à l'action de PrOpCom.

Enfin, dans l'optique du projet, il est tout aussi important de comprendre pourquoi on observe sur le marché tel ou tel changement, que de mesurer son ampleur et de l'attribuer au projet. Les entretiens approfondis jouent en général un rôle clé pour comprendre ces évolutions et en tenir compte dans la stratégie d'intervention.

## PRENDRE EN COMPTE D'ÉVENTUELS EFFETS NÉGATIFS INDIRECTS

Les interventions de PrOpCom peuvent avoir un impact positif sur certaines entreprises, et négatif sur d'autres. Par exemple, si l'utilisation des tracteurs permet aux producteurs de gagner en productivité et en coût (impact positif sur les revenus), ces mêmes producteurs peuvent

renoncer à louer de la main-d'œuvre, ce qui peut en retour avoir un impact négatif sur l'emploi.

L'objectif est donc d'identifier ces effets négatifs potentiels, et d'estimer dans quelle mesure ils sont ou non plus importants que les impacts positifs observés.

Néanmoins, le projet travaille sur des marchés qui souffrent de lacunes structurelles (en général, manque d'une ressource donnée) et de ce fait, on peut faire l'hypothèse que les effets négatifs de l'intervention seront en général très limités.

PrOpCom tient compte de ces effets dans son système d'analyse d'impact mais ne juge donc pas nécessaire, en général, de les analyser spécifiquement. Cependant, dans les études permettant de compléter les bases de données de référence, ces risques d'effets négatifs sont précisés ; si par la suite un effet négatif semble se produire avec une ampleur significative, une estimation plus précise pourra être menée. ■

## En savoir plus

- > Site web de PrOpCom : <http://www.propcom.org>
- > « Mesurer les résultats des programmes de développement du secteur privé : vers une norme commune ? », in *L'actualité des services aux entreprises* n° 17, Gret, juillet 2009, p. 35-38 : <http://www.gret.org/ressource/pdf/08929.pdf>
- > Measuring and Reporting Results - The DCED Standard : <http://www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results>

# Pour en savoir plus

## PUBLICATIONS RÉCENTES ET NOUVEAUX DOCUMENTS EN LIGNE PAR THÈME

### Entreprenariat et développement du secteur privé

► **Entrepreneurship and Economic Development (Studies in Development Economics and Policy)**, Wim Naudé (Ed.), Palgrave Macmillan & UNU-WIDER, 2011, 373 p. (105 USD) — Recueil d'essais d'universitaires faisant le point sur les connaissances actuelles sur le rôle de l'entreprenariat dans le développement économique.

[www.entreprise-development.org/page/entrepreneurship-economic-development](http://www.entreprise-development.org/page/entrepreneurship-economic-development)

► **Business Partnerships for Development in Africa: Redrawing the boundaries of possibility**, Business Action for Africa, 2010, 36 p. — Rapport de *Business Action for Africa* décrivant les vertus des liens d'affaires, nouveaux modèles économiques inclusifs ou partenariats avec de grandes entreprises dans le développement économique de l'Afrique. [www.businessfightspoverty.org/forum/topics/business-partnerships-for?commentId=2014886%3AComment%3A83902](http://www.businessfightspoverty.org/forum/topics/business-partnerships-for?commentId=2014886%3AComment%3A83902)

► **Business Intelligence Systems in Private Sector Development Initiatives. A Handbook for Practitioners based on GTZ Private Sector Promotion Experience in Egypt**, GTZ, 2010, 47 p. — Guide pour l'appui au développement de systèmes de veille stratégique et commerciale dans les entreprises, basé sur l'expérience de la GTZ en Égypte. [www2.gtz.de/wbf/library/detail.asp?number=8274](http://www2.gtz.de/wbf/library/detail.asp?number=8274)

► **Country-Level Coordination in Private Sector Development: Transferable Lessons**, DCED, 2010, 3 p. — Note sur les enseignements relatifs à la coordination des efforts de développement du secteur privé au niveau national. [www.entreprise-development.org/download.aspx?id=1653](http://www.entreprise-development.org/download.aspx?id=1653)

► **Entrepreneurship and Economic Development**, UNU-WIDER, 2011, 373 p. — Recueil d'articles d'experts faisant le tour des connaissances sur le rôle de l'entreprenariat dans le développement économique.

[www.entreprise-development.org/page/entrepreneurship-economic-development](http://www.entreprise-development.org/page/entrepreneurship-economic-development)

### Incubateurs d'entreprise

► **Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation**, InfoDev/Banque mondiale, 2010, 51 p. — Revue de la littérature sur les bonnes pratiques en matière de politiques favorables à l'incubation d'entreprises, complétée par quatre études de cas pays (Brésil, Malaisie, Nouvelle Zélande, Afrique du Sud) faisant chacune l'objet d'un rapport téléchargeable sur le site d'infodev.

[www.infodev.org/en/Publication.834.html](http://www.infodev.org/en/Publication.834.html)

### Approche M4P et croissance pro-pauvre

► **Approche M4P en français** — Les trois guides M4P du *Springfield Centre* sont désormais disponibles en français : une synthèse de la démarche M4P, 60 p. ; le guide opérationnel de la démarche M4P, 140 p. ; les perspectives de la démarche M4P, 37 p. [www.sdc-employment-income.ch/en/Home/Making\\_Markets\\_Work\\_for\\_the\\_Poor/Resources\\_on\\_the\\_M4P\\_approach](http://www.sdc-employment-income.ch/en/Home/Making_Markets_Work_for_the_Poor/Resources_on_the_M4P_approach)

► **PrOpCom Guideline on Monitoring, Impact Assessment and Reporting**, PropCom Nigeria, 2011, 36 p. — PropCom est un programme de réduction de la pauvreté mis en œuvre par *Chemonics International* au Nigeria par le biais d'une approche M4P ; le guide porte sur le suivi, la mesure de l'impact et le reporting du projet. [www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/788/4](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/788/4)

► **Facilitating Pro-poor Business: Why advice goes further when it's backed by investment**, KIT Publishers, 2011,

### « L'Actualité des services aux entreprises » n° 21 juin 2011

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

72 p. — Expérience du KIT qui est passé d'un rôle de facilitateur à un rôle de partenaire-investisseur dans les entreprises sociales qu'il appuie.

[www.kit.nl/INS/55136/Royal-Tropical-Institute/Publication?item=3005](http://www.kit.nl/INS/55136/Royal-Tropical-Institute/Publication?item=3005)

### Insertion professionnelle et emploi des jeunes

► **State of the Field in Youth Enterprise, Employment and Livelihoods Development. A Guide for Programming, Policy-making, and Partnership Building**, Making Cents International, 2011, 194 p. — État de l'art annuel sur l'emploi, l'entrepreneuriat et la subsistance des jeunes dans les pays en développement.

[www.youtheconomicopportunities.org/Site-Manager/CuteEditor\\_Files/uploads/2011StateoftheFieldPub.pdf](http://www.youtheconomicopportunities.org/Site-Manager/CuteEditor_Files/uploads/2011StateoftheFieldPub.pdf)

► **Métiers porteurs : le rôle de l'entrepreneuriat, de la formation et de l'insertion professionnelle**, Document de travail n° 111, AFD, 2011, 89 p. — Étude sur les moyens de favoriser le développement de métiers porteurs de valeur ajoutée (économique, sociale, humaine ou écologique) à partir de trois analyses de terrain.

[www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/Documents-de-travail/111-document-travail.pdf](http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/Documents-de-travail/111-document-travail.pdf)

### Développement agricole et vulgarisation

► **Mobilizing the potential of rural and agricultural extension**, FAO, 2010, 34 p. — Présente un aperçu des opportunités et défis que rencontrent les initiatives actuelles pour améliorer l'impact de la vulgarisation rurale et agricole.

[www.fao.org/docrep/012/i1444e/i1444e00.pdf](http://www.fao.org/docrep/012/i1444e/i1444e00.pdf)

► **Linking Small-Scale Vegetable Farmers To Supermarkets: Effectiveness Assessment Of The GMED India Project**, ACDI/VOCA, 2011, 50 p. — Présente les conclusions d'une évaluation de la composante « production de légumes frais » du projet *Growth-oriented Microenterprise Development* en Inde. [http://microlinks.kdid.org/sites/microlinks/files/resource/files/Effectiveness\\_Assessment\\_of\\_GMED\\_India.pdf](http://microlinks.kdid.org/sites/microlinks/files/resource/files/Effectiveness_Assessment_of_GMED_India.pdf)

### Environnement des affaires

► **Review of Donor-Supported Business Environment Reforms Programmes and Practices in Kenya**, DCED, 2010, 45 p. — Détaille les conclusions d'une étude sur les pratiques d'appui aux réformes de l'environnement des affaires au Kenya.

[www.enterprise-development.org](http://www.enterprise-development.org)

► **Doing Business in the Arab World**, Banque mondiale, 2011, 99 p. — État de l'environnement des affaires dans les économies du monde arabe.

[www.doingbusiness.org/reports/special-reports/arab-world](http://www.doingbusiness.org/reports/special-reports/arab-world)

### Approche filière et financement

► **Agricultural Value Chain Finance: Tools and Lessons**, Practical Action Publishing, 2011, 200 p., 19,95 £ — Examine les principaux modèles, outils et approches de financement des filières agricoles utilisés dans les pays en développement.

[http://developmentbookshop.com/product\\_info.php?products\\_id=1591&dm\\_i=10U,EBZ6,3FY8E1,156IV,1](http://developmentbookshop.com/product_info.php?products_id=1591&dm_i=10U,EBZ6,3FY8E1,156IV,1)

► **Études des filières papier, laque, bambou/rotin, sériciculture et algues au Vietnam**, ITC, 2010 — Cinq rapports d'études de filières menées par ITC dans plusieurs provinces du Nord Vietnam dans le cadre du programme *Greentrade*. [www.greentrade.org.vn/mdl/valuechains](http://www.greentrade.org.vn/mdl/valuechains)

► **From Tropical Root to Responsible Food: Enhancing Sustainability in the Spice Trade**, KIT Publishers, 2011, 88 p. — Étude montrant la volonté et le besoin des acteurs du secteur des épices de pérenniser leur activité commerciale et proposant des pistes de développement.

[www.kit.nl/smartsite.shtm?id=SINGLEPUBLICATION&itemID=2971](http://www.kit.nl/smartsite.shtm?id=SINGLEPUBLICATION&itemID=2971)

► **From sorghum to shrimp. A journey through commodity projects**, KIT & CFC, 2011, 165 p. — Étude de 11 projets de développement de produits agricoles en Afrique, Asie et Amérique latine : choix de conception, défis, partenariats, impact, etc.

[www.kitpublishers.nl/net/KIT\\_Publicaties\\_out\\_put/ShowFile2.aspx?e=1849](http://www.kitpublishers.nl/net/KIT_Publicaties_out_put/ShowFile2.aspx?e=1849)

### Technologie de l'information et de la communication

► **Transforming the East African ICT Sector by Creating a Business Engine for SMEs**, Excelsior Firm, 2011, 50 p. — Rapport sur les interventions politiques nécessaires pour soutenir la croissance économique du secteur des TIC via les PME en Afrique de l'Est.

[www.infodev.org/en/Publication.1040.html](http://www.infodev.org/en/Publication.1040.html)

► **Telecommunications Regulation Handbook (2<sup>nd</sup> Edition)**, InfoDev, 2011, 251 p. — Guide de référence sur la réglementation du secteur des télécommunications dans le monde et son rôle dans les PED.

[www.infodev.org/en/Article.701.html](http://www.infodev.org/en/Article.701.html)

► **Converting the Virtual Economy into Development Potential: Knowledge Map of the Virtual Economy**, InfoDev, 2011, 75 p. — Étude montrant le potentiel de l'économie virtuelle en termes d'opportunités d'emploi pour les pauvres dans les PED.

[www.infodev.org/en/Publication.1076.html](http://www.infodev.org/en/Publication.1076.html)

► **Mobile Applications Laboratories Business Plan**, infoDev, 2011, 66 p. — Outil (guide + tableur Excel) d'élaboration de plan d'affaires destiné aux laboratoires de développement d'applications mobiles dans les pays du Sud.

[www.infodev.org/en/Article.705.html](http://www.infodev.org/en/Article.705.html)

### Appui à la petite entreprise

► **Hidden Forestry Revealed: Characteristics, constraints and opportunities for small and medium forest enterprises in Ghana**, IIED, 2010, 70 p. — Examine la situation des petites et moyennes entreprises forestières au Ghana et leur potentiel en matière de réduction de la pauvreté et de gestion durable des forêts.

<http://pubs.iied.org/13552IIED.html?s=FSME>

► **PT Rekhan Usaha Mikro Anda (PT Ruma): A Social Enterprise with an Explicit Double Bottom Line**, Grameen Foundation, 2011, 8 p. — Étude de cas montrant comment une entreprise sociale indonésienne pratiquant la micro-franchise a utilisé l'outil *Progress out of Poverty Index* pour cibler les femmes pauvres.

[www.progressoutofpoverty.org/casestudies](http://www.progressoutofpoverty.org/casestudies)

## Climat et environnement

► **Climate Innovation Centres: A new way to foster climate technologies in the developing world?**, InfoDev/Unido/DFID, 2010, 70 p. — Recommandations pour la conception de Centres d'innovation climatique, visant à surmonter les obstacles au développement de technologies climatiques avancées dans les PED. [www.infodev.org/en/Publication.1015.html](http://www.infodev.org/en/Publication.1015.html)

## Approche genre

► **Empowering Women Through Value Chain Development: Good practices and lessons from IPMS experiences**, ILRI, 2011, 12 p. — Présente les expériences d'IPMS en matière de genre consistant à accroître l'accès des femmes aux ressources, aux technologies et au savoir.

<http://mahider.ilri.org/bitstream/10568/3099/1/AgriGenderleaflet2011.pdf>

► **Gender Integration for Agriculture: The Complete Technical Brief Series**, IRG/QED Group/USAID, 2011 — Série de notes techniques sur les pratiques d'intégration effective des problématiques de genre dans les programmes de développement agricole.

<http://kdid.org/agrilinks/gender-integration-agriculture-complete-technical-brief-series>

► **Gender in Agriculture: Bibliography**, USAID, sans date, 7 p. — Liste commentée de 33 références sur les bonnes pratiques en matière d'intégration de la dimension genre dans les projets de développement agricole.

[http://kdid.org/sites/kdid/files/resource/files/Gender\\_Agriculture\\_Bibliography.pdf](http://kdid.org/sites/kdid/files/resource/files/Gender_Agriculture_Bibliography.pdf)

► **Addressing Gender Equality in Agricultural Value Chains: Sharing work in progress**, Coopération néerlandaise, 2011, 18 p. — Présentation d'un cadre permettant d'intégrer la dimension genre dans l'analyse et le développement des filières agricoles.

<http://api.ning.com/files/VW11SeNRF9aFZofDRLKruEbjuUrrQbA1tkP1mGHg3JA0B7N11Zd54LFmgb0hXAcMZsXU3XzossldvHzk7oaSLTTh1Dm33fs/LavenVerhart2011Genderandvaluechainspaperfinal.pdf>

## Divers

► **An Enterprise Map of Ethiopia**, International Growth Centre, 2010, 205 p. — Décrit l'histoire récente, les activités et les capacités actuelles des moyennes et grandes entreprises éthiopiennes dans les domaines de l'agroalimentaire, de la transformation et de la construction. [www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/784/Enterprise\\_Map\\_Ethiopia\\_Book.pdf](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/784/Enterprise_Map_Ethiopia_Book.pdf)

► **A Missed Opportunity. Mining for sustainable development**, DIIS, 2011, 4 p. — Plaide pour l'engagement des bailleurs de fonds et opérateurs de développement dans l'appui au secteur minier dans les pays où il représente une des rares opportunités d'attirer l'investissement étranger. [www.diis.dk/sw104732.asp](http://www.diis.dk/sw104732.asp)

► **Services d'eau et secteur privé dans les pays en développement. Perceptions croisées et dynamique des réflexions**, Recherches n° 2, AFD, 2011, 460 p. — Synthèse de travaux de recherche et d'analyses d'acteurs sur l'évolution du rôle du secteur privé dans les PED pour la fourniture du service public de l'eau et de l'assainissement.

[www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/Recherches/02-Recherches.pdf](http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/Recherches/02-Recherches.pdf)

NOUVEAU SUR LE WEB  
— 1<sup>er</sup> semestre 2011 —

► **USAID Breakfast Seminars comme si vous y étiez** — Les séminaires-petits déjeuners mensuels sur le développement des entreprises organisés par l'USAID sont diffusés en ligne quelques jours après l'évènement. Toutes les contributions sont restituées par le biais de diaporamas animés et des enregistrements sonores associés. <http://microlinks.kdid.org/events/breakfast-seminars>

► **Du nouveau sur la page Impact du site du DCED** — La rubrique *Evidence of Impact* comprend désormais une trentaine d'études de cas décrivant des projets de développement du secteur privé dont le succès a permis d'atteindre une large échelle. Une page consacrée à la

mesure et à la communication des résultats fournit également plusieurs études de cas de programmes ayant intégré les normes de mesure du DCED.

[www.enterprise-development.org/page/stories](http://www.enterprise-development.org/page/stories)

► [www.gefop.org/fr](http://www.gefop.org/fr) : les contributions des participants au dernier Atelier régional du GEFOP du 18-20 octobre 2010 à Tunis sont en ligne.

► [www.youth-employment-inventory.org](http://www.youth-employment-inventory.org) : ce répertoire en ligne sur les dispositifs d'accès à l'emploi pour les jeunes a été relancé ; il fournit des informations sur plus de 400 interventions dans 90 pays.

► [www.m4phub.org](http://www.m4phub.org) : un nouveau forum d'échanges et de connaissances sur l'approche M4P (*Making Markets Work for the Poor*).

► <http://agrilinks.kdid.org> : Agrilinks est un nouvel espace en ligne offrant des ressources (événements, formations, documents) aux spécialistes du développement agricole et de la sécurité alimentaire.

► [www.worldwide-extension.org](http://www.worldwide-extension.org) : site multibailleurs fournissant des données mondiales sur les ressources humaines et financières dédiées aux systèmes de conseil et de vulgarisation agricole, par continent.

► [www.enterprise-development.org](http://www.enterprise-development.org) : nouveau répertoire des programmes de partenariat public-privé financés par les membres du DCED illustrant la variété des PPP existants à l'intention des entreprises intéressées par de tels partenariats.

► [www.local-sourcing.com](http://www.local-sourcing.com) : site consacré aux modèles viables d'approvisionnement local des entreprises agro-industrielles permettant un impact sur la sécurité alimentaire et le développement économique.

► [www.businessmindsafrica.org](http://www.businessmindsafrica.org) : site d'un consortium d'organisations cherchant à améliorer la formation des entrepreneurs agricoles et agro-industriels pour répondre aux besoins du marché de l'emploi en Afrique de l'Est.

► <http://microlinks.kdid.org> (<http://microlinks.kdid.org/library/making-markets-work-poor-experience-results-and-lessons-katalyst-bangladesh-presentation>) — Support vidéo en ligne du *Breakfast Seminar* n° 57 sur les leçons

du projet Katalyst au Bangladesh, *Making Markets Work for the Poor: Experience, Results and Lessons from Katalyst Bangladesh*.

► <http://microlinks.kdid.org> (<http://microlinks.kdid.org/events/breakfast-seminars/assessing-business-environment-value-chains-case-study-tanzania>) — Support vidéo en ligne du *Breakfast Seminar* n° 58 sur l'environnement des affaires appliqué aux filières en Tanzanie : *Assessing the Business Environment of Value Chains: A Case Study of Tanzania*.

#### VOS REVUES ET BULLETINS

► **Bulletin du Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises**, Lettre d'actualité du comité et de ses membres — Numéros n° 31 et 32. [www.entreprise-development.org/page/newsletters](http://www.entreprise-development.org/page/newsletters)

► **Bulletin de veille de l'Inter-réseaux**, Bulletin bimensuel faisant un point sur l'actualité du développement rural sur le net. Bulletins de veille n°s 170 à 176 et spécial *Organisations paysannes* n° 3. [www.inter-reseaux.org/bulletin-de-veille](http://www.inter-reseaux.org/bulletin-de-veille)

► **Enterprise Development & Micro-finance**, revue trimestrielle sur le développement de l'entreprise et la microfinance. Vol. 21, n° 4 (décembre 2010) plus particulièrement consacré à l'insertion économique des jeunes et Vol. 21,

n° 5 (mars 2011) à la microfinance. [http://practicalactionpublishing.org/publishing/sed\\_journal](http://practicalactionpublishing.org/publishing/sed_journal)

► **Grain de Sel**, publication trimestrielle de l'Inter-Réseaux développement rural — Le numéro 51 a pour dossier « Le Nigeria : regard sur le géant agricole de l'Afrique de l'Ouest ». [www.inter-reseaux.org/revue-grain-de-sel/51-le-nigeria/article/grain-de-sel-no51-le-nigeria](http://www.inter-reseaux.org/revue-grain-de-sel/51-le-nigeria/article/grain-de-sel-no51-le-nigeria)

► **Handshake**, Revue trimestrielle de la SFI sur les partenariats public-privé — Le n° 1 (mars 2011) porte sur les PPP dans le domaine de l'adduction et de la distribution de l'eau. <http://viewer.zmags.com/publication/3b0db369/#/3b0db369/1>

► **MicroLINKS Connections**, Bulletin mensuel du Bureau du développement des micro-entreprises de l'USAID. Numéros 80 à 83. <http://microlinks.kdid.org/news/new-look-and-feel-connections>

► **Secteur Privé & Développement**, Revue bimestrielle de Proparco — Numéros 8 (*Le secteur minier, un levier de croissance pour l'Afrique ?*) et 9 (*Quel rôle du secteur privé dans le développement du rail africain ?*). [www.proparco.fr/jahia/Jahia/site/proparco/Accueil\\_PROPARCO/Publications-Proparco/secteur-privé-et-développement](http://www.proparco.fr/jahia/Jahia/site/proparco/Accueil_PROPARCO/Publications-Proparco/secteur-privé-et-développement)

► **UNIDO Times Newsletter**, Lettre de l'Unido sur les résultats obtenus en matière de développement industriel durable. Numéro 2, février 2011. [www.unido.org/index.php?id=7627](http://www.unido.org/index.php?id=7627) ■