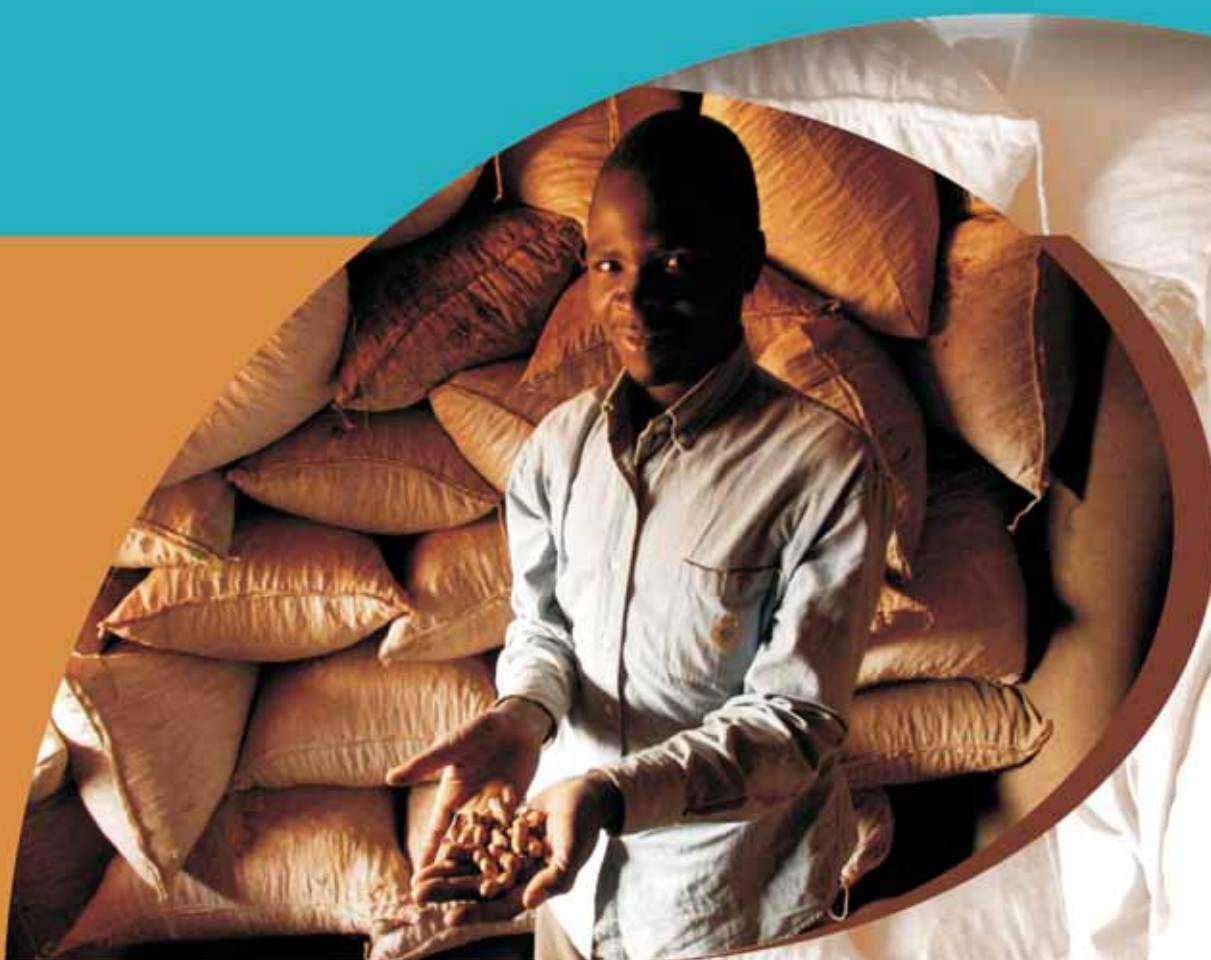




Centre
international
de formation

Document de base – Mise à jour 2006



**Mettre en œuvre un
développement durable
du secteur privé:
À la recherche de
résultats tangibles
pour les pauvres**

Par: Alexandra O. Miehlbradt et Mary McVay
Sous la direction de Jim Tanburn

Seminaire annuel sur les SAE • 2006

Mettre en œuvre un développement durable du secteur privé: À la recherche de résultats tangibles pour les pauvres

Document de base – Mise à jour 2006

Par: Alexandra O. Miehlsbradt et Mary McVay

Sous la direction de Jim Tanburn

Note: Les années précédentes, ce Document de base portait sur l'évolution des marchés de services d'appui aux entreprises et sur les moyens à mettre en place pour faire fonctionner les marchés de manière plus favorable aux pauvres.

Il était donc communément appelé « Document de base SAE ».

Cette année, il traitera plus des stratégies de développement durable du secteur privé.

Co-financé par DDC - Direction du Développement et de la Coopération



Copyright © Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail 2006

Les droits de reproduction de cette publication sont protégés par le Protocole n° 2 annexé à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Les demandes d'autorisation de reproduction, de traduction ou d'adaptation de tout ou partie de cette publication doivent être adressées au Centre international de formation de l'OIT, viale Maestri del Lavoro 10, 10127 Turin, Italie. Le Centre accueillera favorablement ces demandes. Cependant, de courts extraits de celle-ci peuvent être reproduits sans autorisation, sous réserve d'indication de leur source.

METTRE EN ŒUVRE UN DÉVELOPPEMENT DURABLE DU SECTEUR PRIVÉ:
À LA RECHERCHE DE RÉSULTATS TANGIBLES POUR LES PAUVRES: Document de base – Mise à jour 2006

Première édition : 2006

ISBN 92-9049-418-2

Les désignations utilisées dans les publications du Centre international de formation de l'OIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières. La responsabilité des opinions exprimées dans les articles, études et autres contributions signés appartient exclusivement à leurs auteurs, et leur publication n'implique pas que le Centre partage ces opinions.

Les publications du Centre, ainsi que leur catalogue ou la liste des dernières publications, peuvent être obtenues à l'adresse suivante :

Publications du Centre international de formation de l'OIT
viale Maestri del Lavoro 10
10127 Turin, Italie
Téléphone : +39 - 011 - 6936.693
Fax : +39 - 011 - 6936.352
Courriel: publications@itcilo.org

Conception et impression : Centre international de formation de l'OIT, Turin, Italie

Éditorial, par Jim Tanburn

Les auteurs de ce Document de base, Aly Miehbradt et Mary McVay, ont une fois de plus réussi l'impossible: collecter et synthétiser une quantité énorme d'informations sur les pratiques actuelles en un document lisible. Celui-ci constitue une preuve de leur engagement et de leur compétence et représente effectivement un instantané important de qui fait quoi, et pourquoi, dans le domaine en perpétuelle évolution du développement des entreprises.

Leur travail a été rendu possible par la disposition de nombreux opérateurs du secteur à donner des informations sur leur travail dépassant le simple matériel publicitaire et à faire part d'évaluations objectives des résultats et des enseignements tirés. Cette disposition à fournir des renseignements est loin d'être universelle, mais c'est le seul moyen pour nous d'aller au-delà des modes, dans le sens de l'amélioration des pratiques fondée sur l'expérience. Cette recherche du mieux se base également sur le travail de plusieurs agences au lieu de se laisser guider par un petit nombre de « leaders d'opinion ».

Nous relevons toutefois le défi de mesurer et d'illustrer les impacts. Les programmes qui connaissent le succès hésitent souvent à publier les détails de leurs réalisations, par crainte de voir leur crédibilité remise en question. En effet, les différentes questions méthodologiques concernant l'attribution, la substitution, le poids mort, etc., font qu'il est presque impossible aux puristes de quantifier précisément les impacts dans la plupart des cas.

Il se pose également la question du calendrier; les financiers recherchent un succès évident dans un délai d'un an, tandis que les interventions systémiques peuvent prendre plusieurs années pour créer des connaissances au niveau local et susciter un sentiment de titularité. Le problème de la mode est toujours présent et ne pourra sans doute être résolu que par un intérêt encore accru pour les impacts: que mesurer, comment le mesurer, et comment assurer que les découvertes sont crédibles?

Un travail énorme a été accompli depuis le premier Document de base en 2000; la réflexion globale sur les systèmes et les marchés est désormais monnaie courante dans certains secteurs, comme le développement des filières. Il reste toutefois à savoir dans quelle mesure le système doit être envisagé: l'idéal serait de tout savoir sur chaque aspect mais dans la pratique, il y a des limites à l'acquisition de l'expertise conservée à jour par chacun d'entre nous.

Cela a été le cas pour la rédaction de ce Document de base, dont la portée est bien plus étendue qu'en 2000. Cela a exigé plus de travail de la part des auteurs et impliqué des coûts de publication plus élevés pour les bailleurs de fonds. Si chaque édition du Document de base a été souvent et largement citée dans la littérature spécialisée, le moment est venu pour nous de vous donner la parole à vous, les lecteurs. Dans quel sens utilisez-vous le Document de base? Comment pourrait-il être amélioré? Nous attendons vos commentaires.

Je remercie tout particulièrement l'Agence suisse pour le développement et la coopération (SDC) d'avoir de nouveau financé la rédaction et la publication du Document de base en trois langues. Merci également au Centre international de formation de l'OIT de Turin d'avoir accueilli le séminaire et contribué aux coûts de cette publication.

Jim Tanburn

Jim@Tanburn.com

Remerciements

Les auteurs remercient les praticiens, les chercheurs, les experts et les bailleurs de fonds pour leur travail considérable, leur esprit novateur et leur implication souvent très personnelle, dont nous tentons de rendre compte dans ce Document de base. Leur souci de partager l'information sur leurs programmes, leurs innovations, leurs difficultés et leurs acquis est apprécié de tous. Nous souhaitons remercier l'Agence suisse pour le développement et la coopération (SDC), qui a financé la rédaction et la publication de ce document. L'Organisation internationale du Travail a généreusement pris en charge la traduction et la publication. Nous remercions tout spécialement Jim Tanburn d'avoir pris l'initiative de ce manuel et d'avoir apporté son appui professionnel et personnel au cours de son élaboration et de sa révision annuelle. Sa volonté de partager des idées et de discuter des stratégies, ainsi que son esprit critique dans l'analyse des évolutions marquantes du secteur, nous ont été d'une aide précieuse.

Nous sommes reconnaissantes à David Rinck de *Catholic Relief Services* de s'être porté volontaire pour coécrire le chapitre sur l'aide au développement dans les situations de crise. Il a fait profiter le Document de base de son expertise dans l'action de soulagement intégrée dans les marchés et apporté une nouvelle perspective du développement des marchés dans les environnements en crise. Ce travail a été complété par le partage de documents de recherche et des discussions avec le groupe de travail sur le développement des marchés du *Small Enterprise Education and Promotion Network* (SEEP). Le travail de gestion des crises du SEEP est dirigé par Tim Nourse de l'*American Refugee Committee* et Tracey Gerstle, une consultante indépendante.

Nos remerciements s'adressent aussi à Laura Meissner, qui a recoupé les informations, cherché les exemples à insérer dans les encadrés, préparé la bibliographie et d'autres annexes essentielles et révisé le document. Son travail de fourmi minutieuse a grandement contribué à la création de ce Document de base. Chaque année, Valeria Morra et son équipe prennent grand soin de produire un document joliment mis en page. Les auteurs apprécient beaucoup la manière dont le Document de base illustre les projets et aide à diffuser les informations. Nous tenons enfin à remercier nos époux pour leur soutien tant technique que personnel. L'édition de cette année est dédiée aux sociétés innovatrices et visionnaires et aux intermédiaires qui promeuvent le type de développement économique qui permettra d'éradiquer le fléau de la pauvreté dans le monde.

Alexandra Miehlsbradt

Mary McVay

Consultantes en développement de marchés

Table des matières

Éditorial	iii
Remerciements	iv
Liste des exemples	vii
Liste des illustrations	ix
Liste des acronymes	x
1. Introduction	1
1.1 Mettre en œuvre un développement durable du secteur privé: les stratégies principales et les résultats tangibles des programmes enregistrés en 2006	1
1.2 Contenu du Document de base 2006.....	9
2. Développement du secteur privé: et maintenant?	11
2.1 Une nouvelle version du vieux débat opposant l'ouverture et la stimulation des marchés.....	12
2.2 La grande question: la taille compte-t-elle?	12
2.3 La base commune: les approches pratiques de la croissance favorable aux pauvres	13
3 Le développement systémique de marchés en action	15
3.1 Qu'est-ce que le développement systémique des marchés? Comment peut-il contribuer à réduire la pauvreté?	15
3.2 Stimuler le changement systémique des marchés – Le processus	20
3.3 Le chaînon manquant: développer et reproduire des modèles de marché durables et ayant un grand impact	24
4. Les tendances actuelles de la réforme de l'environnement commercial	30
4.1 Réformer l'environnement commercial pour stimuler la croissance macroéconomique	30
4.2 La réforme de l'environnement commercial axée sur la pauvreté	32
4.3 Réformer l'environnement commercial pour soutenir le développement de filières.....	35

5.	Développer des systèmes de filières favorables aux pauvres.....	38
5.1	Adapter le développement de filières pour en faire profiter les pauvres	39
5.2	Sélectionner les filières à viser – Les implications d’une approche systémique.....	40
5.3	Choisir les marchés cibles et développer des stratégies de compétitivité	41
5.4	Renforcer les liens entre les sociétés	43
5.5	Développer des systèmes de mise à niveau à l’échelon des sociétés	49
5.6	Les marchés d’appui aux filières	52
6.	Les marchés de base, pierre angulaire de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté.....	53
6.1	Développement des marchés de base – les principes fondamentaux	53
6.2	Développer les marchés de base	54
6.3	Financer la filière: les services financiers qui renforcent la compétitivité des filières	60
7.	L’aide au développement de marchés dans les situations de crise.....	66
7.1	L’aide intégrée au marché	66
7.2	Le développement du secteur privé dans les situations d’après-crise.....	71
8.	La responsabilité des résultats au niveau de la réduction de la pauvreté	77
8.1	Redresser les modèles: l’évaluation des résultats et de l’impact pendant la phase pilote	77
8.2	Le changement systémique: évaluation des résultats de l’impact de la phase de stimulation des marchés	80
8.3	Gérer le processus de changement et la création de capacités pour une programmation de qualité	83
9.	Les progrès enregistrés et les défis à relever dans la mise en oeuvre d’un développement durable du secteur privé: à la recherche de résultats tangibles pour les pauvres	85
9.1	Progrès	85
9.2	Défis	85
Annexe A: Formations		87
Annexe B: Sites Web.....		91
Annexe C: Bibliographie		94

Exemples

Exemple 1.	Les TIC et l'agromarketing dans le secteur privé: les « e-Choupals » d'ITC (Inde)	2
Exemple 2.	Développement de grappes dans le secteur privé: Cluster Pulse (monde entier)	2
Exemple 3.	Développement du secteur du bétail et des animaux de basse-cour: Mercy Corps (Azerbaïdjan)	3
Exemple 4.	Initiative en faveur des exportations du secteur guatémaltèque de l'artisanat (GCSEI): Aid to Artisans et AGEXPRONT (Guatemala)	3
Exemple 5.	From Behind the Veil: ECDI et MEDA (Pakistan)	4
Exemple 6.	KATALYST: Swisscontact et GTZ International Services (Bangladesh)	5
Exemple 7.	Instrument de développement des entreprises en Asie du Sud: Société financière internationale (Bangladesh)	6
Exemple 8.	USAID Kenya BDS: Groupe de travail sur les marchés émergents	6
Exemple 9.	Réforme de l'environnement commercial: Projet de soutien des petites et moyennes entreprises (Égypte)	7
Exemple 10.	Réforme de l'environnement commercial spécifique au secteur: TechnoServe, Coffee Industry (Tanzanie)	7
Exemple 11.	Programme national de coupons: MEDA et ministère tanzanien de la Santé	8
Exemple 12.	MAPP: CRS et C-SAFE (Zimbabwe)	9
Exemple 13.	L'absence d'illustration de l'impact détourne-t-elle les donateurs vers d'autres stratégies?	11
Exemple 14.	La taille compte-t-elle? Extrait de la contribution de la MEDA à la série du SEDJ	12
Exemple 15.	Déclarations d'objectifs reflétant une approche systémique: Ntinga Link (Afrique du Sud) et PROFIT (Tanzanie)	17
Exemple 16.	Développer des systèmes de marché d'une portée et d'un budget limités: Mercy Corps (Azerbaïdjan), MEDA et ECDI (Pakistan), ACADER (Cameroun)	18
Exemple 17.	Le mappage systémique du marché – Une carte M4P montrant la complexité de la réalité: Practical Action, Kenya Gatsby Trust et Traidcraft (Kenya)	19
Exemple 18.	Les différents points d'entrée dans le développement systémique de marchés: USAID Kenya BDS et SFI-SEDF (Bangladesh)	21
Exemple 19.	Mandat de programme ouvert et flexible: DANIDA (Mozambique)	23
Exemple 20.	Approche systémique du développement de marchés: KATALYST et International Development Enterprises dans le secteur de l'aquaculture (Bangladesh)	24
Exemple 21.	Référencer l'environnement commercial: Groupe de la Banque mondiale (monde entier)	31
Exemple 22.	Regulatory Guillotine: Jacobs and Associates (Moldova, Kenya et Ukraine)	32
Exemple 23.	Approche systémique de la réforme de l'environnement commercial: Swisscontact (Russie)	35
Exemple 24.	Réforme de l'environnement commercial spécifique à la filière: TechnoServe, secteur du café (Tanzanie)	37
Exemple 25.	Adaptation du développement systémique de filières pour atteindre les pauvres: MEDA et ECDI (Pakistan)	40

Exemple 26.	Stratégies de compétitivité spécifiques et générales: café de conservation, huile de palme en Thaïlande	41
Exemple 27.	Développer la capacité à mettre au point une stratégie de compétitivité: GTZ et GFA Consulting (Philippines)	42
Exemple 28.	Renforcer la capacité des grappes d'entreprises à consolider les liens commerciaux: Cluster Pulse (monde entier)	44
Exemple 29.	Stimuler des systèmes reposant sur et soutenant les petits intermédiaires informels: MEDA et ECDI (Pakistan)	46
Exemple 30.	Liens verticaux et horizontaux: faciliter les choix dans l'agriculture contractuelle: USAID Kenya BDS	48
Exemple 31.	Les services personnalisés offrent plusieurs options: GTZ (Sri Lanka)	50
Exemple 32.	Transmettre une expertise de haut niveau aux PE par l'intermédiaire des prestataires de services: Aid to Artisans et AGEXPRONT (Guatemala)	52
Exemple 33.	Viser l'ingénierie légère en tant qu'intrant pour les autres industries: Société financière internationale – SEDF (Bangladesh)	55
Exemple 34.	Développer les produits de base spécifiques à un secteur en comblant le fossé entre les consommateurs et les fournisseurs: KATALYST (Bangladesh)	57
Exemple 35.	Développement de systèmes de marchés de base: OIT (Ouganda)	59
Exemple 36.	L'analyse d'une filière à travers la « lentille » des services financiers: EDA Rural Systems, Inc. (Inde)	60
Exemple 37.	Évolution de l'agriculture contractuelle en financement commercial: USAID Kenya BDS	62
Exemple 38.	Promotion du crédit-bail dans l'agriculture: Projet pour les petites et moyennes entreprises en Arménie	63
Exemple 39.	Le partenariat entre une institution financière et des prestataires de services d'entreposage: ACCION/Financiera El Comercio (Paraguay)	64
Exemple 40.	Partenariat entre un programme et une institution financière: MEDA (Tadjikistan)	65
Exemple 41.	Les coupons d'aide alimentaire urgente: le Programme d'assistance rapide (RAP) de CRS (Kenya)	68
Exemple 42.	Coupons de grains et foires (CGF): CRS (Ouganda)	69
Exemple 43.	Les transferts monétaires d'urgence: Horn Relief et Secours populaire norvégien (Somalie)	69
Exemple 44.	Les achats locaux: Programme alimentaire mondial (Éthiopie)	70
Exemple 45.	Utiliser l'aide pour soutenir les liens commerciaux: Mercy Corps (Kosovo et Érythrée)	71
Exemple 46.	Le cadre conceptuel pour le DSP dans les programmes de réintégration et de reconstruction: GTZ (Sierra Leone et autres pays)	72
Exemple 47.	Agence afghane d'aide à l'investissement (AISA): GTZ, Afghanistan	73
Exemple 48.	Développement de filières dans les situations d'après-crise: Vétérinaires Sans Frontières Belgique (Sud du Soudan)	74
Exemple 49.	Formation professionnelle et création d'entreprises: Cooperative Housing Fund International (Colombie)	75
Exemple 50.	Assurance-récolte: Opportunity International et Banque mondiale (Malawi)	75
Exemple 51.	Chaînes causales et cibles: GTZ et GFA Consulting (Philippines)	78

Exemple 52.	Groupes expérimentaux et groupes de contrôle pour les grandes entreprises: DAI (Brésil)	79
Exemple 53.	Un système de suivi de l'impact mondial: EnterpriseWorks/VITA (monde entier)	80
Exemple 54.	Pas de crédit pour les impacts de la stimulation du changement des marchés: Anonyme	81
Exemple 55.	Mesurer les changements dans les systèmes de marchés: BDS-MaPS (Népal)	82
Exemple 56.	Changement stratégique et stratégies de développement de capacités: GTZ (monde entier)	84

Illustrations

1.	Le mappage des systèmes de marché – Un modèle de carte de filière	20
2.	Séquence initiale d'un programme de développement de filières favorable aux pauvres	22
3.	Fonctionnement du SEDF dans la pratique	22
4.	Services intégrés et autonomes en faveur des pauvres	51
5.	Exemples de marchés de base	54
6.	Portée de certains marchés interconnectés visés par les programmes au Bangladesh	58
7.	Les services financiers le long d'une filière	61
8.	Arbre de décision pour les interventions d'aide alimentaire	67

Acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
AISA	Agence afghane d'aide à l'investissement
AMT	Avantage monétaire total
ANSAB	Réseau asiatique pour l'agriculture durable et les bioressources
ASME	Agence arménienne des petites et moyennes entreprises
B3	Mieux reconstruire (« Build it back better »)
BAAsD	Banque asiatique de développement
BDS-MaPS	Services d'appui aux entreprises/marketing et production
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung / Ministère fédéral allemand de la Coopération et du Développement économiques
CABS	Cluster Access to Business Services / Projet d'accès groupé aux services d'appui aux entreprises
CE	Communauté européenne
CFG	Coupons de grains et foires
CORDAID	Catholic Organisation for Relief and Development Aid
CRS	Catholic Relief Services
C-SAFE	Consortium for Southern Africa Food Security Emergency / Consortium pour la sécurité alimentaire en Afrique australe
DAI	Development Alternatives, Inc.
DANIDA	Agence danoise de développement international
DFID	Department for International Development (UK) / Ministère britannique du Développement international
DPP	Dialogue public-privé
DSP	Développement du secteur privé
EC	Environnement commercial
ECDI	Enterprise and Career Development Institute
EMG	Groupe de travail sur les marchés émergents
EWV	EnterpriseWorks/VITA

FAO	Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
GCSEI	Initiative en faveur des exportations du secteur guatémaltèque de l'artisanat
GTZ	Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit / Agence allemande pour la coopération technique
IDE	International Development Enterprises (ONG internationale pour le développement d'entreprises)
IFM	Institution microfinancière
IMON	Ancienne association nationale des femmes d'affaires du Tadjikistan
ITC	Indian Tobacco Company
M4P	« Making Markets Work Better for the Poor » / Faire fonctionner les marchés pour les pauvres
MAPP	Projet pilote d'aide aux marchés
MEDA	Mennonite Economic Development Associates / Association mennonite pour le développement économique
MPE	Micro- et petites entreprises
ONG	Organisation non gouvernementale
MTI	Moustiquaire traitée à l'insecticide
NORAD	Agence norvégienne de coopération au développement
NPA	Secours populaire norvégien
OE	Organisation d'entreprises
OIT	Organisation internationale du Travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONUDI	Organisation des nations unies pour le développement industriel
PAM	Programme alimentaire mondial
PE	Petite entreprise
PME	Petites et moyennes entreprises
PROFIT	Programme pour la production, les finances et l'amélioration de la technologie
PSNB	Produits sylvicoles non-bois
RAP	Programme d'assistance rapide
SAE	Services d'appui aux entreprises
SDBS	Services commerciaux et de développement du secteur

SDC	Agence suisse pour le développement et la coopération
SEDF	Instrument de développement des entreprises en Asie du Sud
SEDJ	Journal du développement des petites entreprises
SEEP	Small Enterprise Education and Promotion Network (réseau)
SEMA	Médias des petites entreprises en Afrique (OIT-FIT)
SFI	Société financière internationale (Banque mondiale)
SMBSP	Projet de soutien des petites et moyennes entreprises
SMEDSEP	Small and Medium Enterprise Development and Sustainable Employment Programme / Programme de développement des petites et moyennes entreprises pour le soutien d'emplois durables (Philippines)
TCB	Tanzania Coffee Board
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TNVS	Tanzania National Voucher Scheme / Programme national de coupons (Tanzanie)
TV	Travailleur vétérinaire
TVC	Travailleur vétérinaire dans la communauté
USAID	United States Agency for International Development / Agence américaine pour le développement international
USDA	United States Department of Agriculture / Ministère américain de l'Agriculture
VC	Vêtements confectionnés
VC	Filière
VSFB	Vétérinaires sans frontières Belgique

1. Introduction

Le principal défi à relever pour le développement du secteur privé en 2006 consiste à afficher des résultats tangibles et significatifs en matière de réduction de la pauvreté. Dans ce contexte, les questions posées par les communautés actives dans le développement du secteur privé sont fondamentales. Le développement du marché peut-il tenir sa promesse de réduction durable et à grande échelle de la pauvreté? Si oui, comment les programmes peuvent-ils mesurer les résultats et assurer la diffusion des stratégies fructueuses? Si non, quelles sont les autres possibilités? Vaut-il mieux se pencher uniquement sur l'ouverture des marchés par le biais d'une réforme politique, ou les programmes doivent-ils aussi inciter les marchés à répondre? Les pauvres peuvent-ils avoir voix au chapitre sur les marchés mondiaux et, si non, quelles sont les solutions de remplacement? Les petites entreprises et les petites exploitations agricoles constituent-elles la meilleure voie d'accès aux pauvres? Les transferts massifs en direction des pauvres sont-ils une meilleure solution que le développement du marché?

Ces grandes questions ont incité les bailleurs de fonds, les chercheurs et les praticiens intéressés à faire fonctionner les marchés pour les pauvres à envisager la motivation sous-jacente des stratégies de développement des marchés¹ et à se demander comment renforcer leur contribution tangible et durable à l'éradication de la pauvreté. Comment mieux concevoir les programmes et les mettre en œuvre pour ouvrir et stimuler les marchés et ainsi obtenir une croissance économique qui réduise la pauvreté de manière significative? Comment mettre en place des processus de changement capables de développer les marchés et institutions nationaux? Comment adapter les programmes à des contextes plus versatiles, par exemple aux situations de crise? Comment faire en sorte que les programmes assument leur responsabilité de recherche de l'éradication de la pauvreté? En outre, comment les praticiens peuvent-ils faire passer le message et fournir en même temps des preuves à des publics qu'ils n'atteignent pas d'habitude, comme les parlementaires des pays en développement ou les contribuables des pays donateurs?

Le Document de base 2006 se penche sur les programmes du secteur privé qui ouvrent et stimulent les marchés à générer des profits substantiels et à les maximiser au profit des pauvres. Les principaux enseignements que l'on peut tirer des meilleurs programmes sont que:

- Pour arriver à une croissance favorable aux pauvres, les programmes doivent a) ouvrir les marchés par le biais d'une réforme de l'environnement commercial et b) renforcer la compétitivité du secteur privé local afin de répondre aux marchés ouverts d'une manière favorable aux pauvres.
- Pour atteindre des résultats significatifs et tangibles au niveau de l'éradication de la pauvreté, les programmes doivent inciter les marchés à reproduire les pratiques prometteuses sur une base durable. Ils peuvent le faire en renforçant les systèmes d'apprentissage et les marchés des appuis commerciaux et en étendant la capacité des vecteurs de changement à doper la compétitivité de l'industrie.

Cette stratégie est différente du développement à petite échelle, subventionné des entreprises et repose sur des approches du développement du marché présentées dans ce Document de base et dans des contextes similaires. En 2006, le Document de base présente la stratégie de « développement du système de marché » telle qu'elle ressort de la pratique. La stratégie et les leçons y afférentes sont distillées par toute une série de communautés de pratique, interprétées dans le contexte stratégique des questions critiques et des défis relevés par les professionnels de plus de 85 organisations qui ont gentiment partagé leurs travaux et opinions.

1.1 Mettre en œuvre un développement durable du secteur privé: les stratégies principales et les résultats tangibles des programmes enregistrés en 2006

Bien que les approches du développement des marchés soient depuis quelque temps en évolution, seuls quelques programmes ont abordé le développement des marchés de manière systématique. Cela reste un domaine relativement neuf, et la création de capacités pour la reproduction de l'approche commence seulement à s'étendre. Quoi qu'il en soit, certains programmes fonctionnent et affichent des résultats au niveau de l'impact à court terme et du changement structurel à long terme. Les exemples qui suivent sont présentés dans les détails afin d'illustrer tant les stratégies que les résultats.

¹ Comme le développement de filières ou le développement du marché des services d'appui aux entreprises (SAE).

Le changement sous l'impulsion du secteur privé

Les exemples 1 et 2 consistent en des initiatives relevant essentiellement du secteur privé, même si des fonds provenant de donateurs et/ou de capitaux à risque ont servi au départ. Ils sont donnés en guise d'exemples du type de réponse du secteur privé que les programmes de développement systémique des marchés essaient de stimuler.

Exemple 1: TIC et agromarketing dans le secteur privé

Les « e-Choupals » d'ITC (Inde)

Lancé en 2000 en tant qu'initiative commerciale, le système « e-Choupal » d'ITC fournit des technologies de l'information et de la communication à des « kiosques » agricoles qui, à leur tour, relaient à leurs communautés les informations agricoles et conseils techniques spécifiques à leurs cultures et marchés locaux. ITC peut alors développer une stratégie efficace de vente d'intrants et d'achat de céréales aux communautés. Si ITC fait des économies sur les coûts opérationnels, les agriculteurs ont accès à des intrants de meilleure qualité et à bas prix et vendent à un prix plus élevé. Parallèlement, les villages ruraux sont reliés à l'Internet. Les services s'adressent à plus de 3,5 millions d'agriculteurs qui proposent une large variété de produits – soja, café, blé, riz, légumes à gousse, crevettes – dans plus de 36 000 villages par le biais de près de 6 000 kiosques installés dans neuf États indiens.



Pour plus d'informations, consulter:
http://www.itcportal.com/agri_exports/e-choupal_new.htm
Source: site web ci-dessus

Exemple 2: Développement de grappes dans le secteur privé

Cluster Pulse (monde entier)

Cluster Pulse est une ONG affiliée au Global Network Group India, au Global Network Institute et à Exportfundas, des réseaux fondés par un entrepreneur social en 2000. Cluster Pulse facilite la création de petits consortiums d'exportateurs et les aide à atteindre certains marchés mondiaux bien spécifiques en mettant sur pied une grappe pilote dans un secteur ou dans le pays d'origine des bailleurs de fonds (par exemple, ACDI, ONUDI ou USAID). Elle soutient ensuite les « imitateurs » qui constituent des consortiums similaires en achetant des services de consultance et en rejoignant le réseau mondial. Depuis 2000, Cluster Pulse et ses sociétés de consultance et de formation travaillent dans 6 secteurs pour soutenir 63 consortiums ou grappes d'exportateurs. Chaque consortium englobe un médiateur indépendant rémunéré à la commission dont la mission est de commercialiser le consortium. Parmi les résultats, citons:

- la formation de quelque 11 500 exportateurs;
- la création de 15 consortiums avec des bailleurs de fonds et de 48 consortiums autofinancés;
- la réalisation d'économies du côté des exportateurs de l'ordre de 19 millions USD grâce aux achats groupés, la génération de commandes pour un montant de 162 millions USD et le recouvrement de 7,5 millions USD de mauvaises dettes par le biais de l'action commune.

Dans certains cas, les ventes profitent aux producteurs-exportateurs et à leurs travailleurs; dans d'autres, de grands nombres de petits producteurs se partagent le gâteau. Par exemple, les exportateurs de tapis d'Afghanistan ont créé trois consortiums représentant 16 exportateurs, qui achètent auprès de ou emploient 21 000 tisserands. La première année, les exportations se sont élevées à 350 000 USD.

Pour plus d'informations, consulter www.ClusterPulse.org; www.exportfundas.com; www.globalnetworkindia.com; www.gnstitute.com; et www.iitfglobal.com
Sources: sites web ci-dessus; www.afghancarpetconsortia.com; Cluster Pulse 2006

Les petits programmes « de démonstration » dans un seul secteur

Les exemples 3, 4 et 5 ont été lancés avec moins de 800 000 USD en moins de trois ans afin de tester, d'éprouver et d'apprendre des stratégies de stimulation d'un changement durable et diffus du marché.

Exemple 3: Développement du secteur du bétail et des animaux de basse-cour

Mercy Corps (Azerbaïdjan)

Mercy Corps met en œuvre, avec l'aide de l'USAID, le programme *Cluster Access to Business Services* (Projet d'accès groupé aux services d'appui aux entreprises, CABS) dans les zones rurales d'Azerbaïdjan afin d'aider les propriétaires de bétail et d'animaux de basse-cour à accéder aux services vétérinaires et ainsi améliorer les taux de survie des animaux et renforcer leur état de santé général. Le programme a créé des groupes de propriétaires afin de stimuler la demande de services vétérinaires et rendre intéressant pour les vétérinaires de proposer des services curatifs et préventifs dans les zones éloignées. Le programme a aidé 106 vétérinaires au sein de trois réseaux institués sur base géographique qui innovent en permanence et ajoutent de nouveaux services et produits à leur offre. Avec un financement additionnel modeste pour la quatrième année, les résultats sont entre autres:

- un accès amélioré aux services vétérinaires pour 11 500 agriculteurs des zones reculées, dont 36% de femmes;
- une contribution annuelle des agriculteurs visés par le programme de plus de 13,4 millions USD au secteur régional de la viande et de produits laitiers;
- une augmentation estimée du revenu des agriculteurs participant au programme de pas moins de 40% par an grâce à l'amélioration de la santé des animaux et aux hausses de productivité qui en découlent.

Pour plus d'informations, contacter Alakbar Asgarov à l'adresse alakbar@mercy Corps.az ou consulter www.bdsknowledge.org
Source: Mercy Corps, juillet 2006



Exemple 4: Initiative en faveur des exportations du secteur guatémaltèque de l'artisanat (GCSEI)

Aid to Artisans et AGEXPRONT (Guatemala)

L'initiative GCSEI, financée par l'USAID, s'est étendue de 2003 à 2006. Elle avait pour but de renforcer le secteur guatémaltèque de l'artisanat en aidant les exportateurs à se frayer un accès aux marchés internationaux, plus étendus et plus intéressants que les marchés locaux, et d'offrir un plus grand potentiel de vente et de revenu au grand nombre de microentreprises artisanales. Le programme travaillait en collaboration avec l'AGEXPRONT, l'association des exportateurs non traditionnels, afin de se doter d'une capacité de facilitation d'un changement à long terme du marché. Ensemble, ils:

- ont renforcé la capacité des exportateurs guatémaltèques à attirer les commandes par le biais de participations à des foires;
- ont attiré les acheteurs au Guatemala grâce à des « visites d'acheteurs », le programme organisant ces visites et prenant en charge un billet d'avion par acheteur, tandis que l'AGEXPRONT compensant ces frais et les frais annexes en prélevant une commission de 2,5% sur toutes les ventes ainsi facilitées;
- ont organisé des foires commerciales au Guatemala.

continue à la page suivante

Une fois que les initiatives pilotes ont prouvé leur utilité, l'AGEXPRONT a stimulé une adoption plus large en étendant sa bibliothèque et ses services d'information sur les TIC et en organisant des séminaires et autres événements tels qu'un « congrès » qui a attiré des designers guatémaltèques de renom et incité les grossistes et exportateurs à s'intéresser aux initiatives. Pour un coût d'environ 800 000 USD, le projet a donné les résultats suivants:

- revitalisation des exportations d'œuvres d'artisanat guatémaltèque de -30% à +7% par an;
- génération de ventes pour 1,53 millions USD (sur 3 ans) par les exportateurs affiliés à l'AGEXPRONT;
- hausse des achats effectués par quelque 8 900 artisans, dont 75% de femmes.

Pour plus d'informations, contacter Mary Cockram à l'adresse mary_cockram@aidtoartisans.org ou Silvia Moreira à l'adresse silvia.moreira@agexpront.org.gt ou consulter www.export.com.gt/Portal/Home.aspx; www.aidtoartisans.org et www.bdsknowledge.org
Source: Aid to Artisans 2006

Exemple 5: From Behind the Veil

Enterprise and Career Development Institute et Association mennonite pour le développement économique (Pakistan)

La MEDA et l'ECDI gèrent au Pakistan un programme financé par l'USAID intitulé « *From Behind the Veil* » (« De derrière le voile »), qui aide les femmes rurales à trouver accès aux marchés lucratifs par le biais d'un réseau « de femme à femme ». Le but de ce programme consiste à permettre aux femmes de contribuer au revenu du ménage et de participer à la croissance économique de leurs communautés. La stratégie de travail avec des agentes commerciales a été mise au point afin de permettre aux femmes isolées une interaction approfondie avec des intermédiaires commerciaux compétents. Par le développement des capacités des intermédiaires féminines, le programme met à jour les concepts, améliore la qualité, relie les productrices à des intrants de qualité et crée des liens commerciaux. Les activités sont orientées sur la durabilité et la création de filières dynamiques par:

- la consolidation de réseaux d'agentes commerciales qui recrutent et forment d'autres femmes aux mêmes tâches;
- la stimulation des marchés d'appui, tels que ceux des patrons et modèles de broderie;
- la création de la capacité des agentes commerciales à gérer et à former les productrices à répondre aux demandes du marché;
- le soutien de nouvelles grandes entreprises, comme les maisons d'achat qui mettent en liaison les opérateurs ruraux et urbains.

À mi-parcours du programme triennal:

- 7 000 productrices sont en contact avec les marchés à travers 185 intermédiaires;
- 2 000 femmes ont plus que triplé leur revenu, gagnant 20 USD par mois (240 USD par an) contre une moyenne de 6 USD par mois avant le projet; 5 000 autres perçoivent un revenu occasionnel en forte hausse.

Le budget total du programme s'élève à 600 000 USD.

Pour plus d'informations, contacter Helen Loftin à l'adresse hloftin@meda.org ou consulter www.bdsknowledge.org et www.meda.org

Sources: MEDA 2006a-d; MEDA 2005a

Les grands programmes transsectoriels

Les exemples 6, 7 et 8 sont de grands programmes transsectoriels d'une durée de plus de cinq ans. Deux d'entre eux ont été conçus pour tester et démontrer le potentiel des programmes à grande échelle de stimuler les systèmes de marché, tandis que l'autre a évolué à mi-parcours en un programme de prestation de services directs. Ils sont tous les deux à mi-chemin et l'évaluation des résultats découlant des changements du marché doit encore être effectuée.



Exemple 6: KATALYST

Swisscontact et GTZ International Services (Bangladesh)

KATALYST est un projet de quinquennal cofinancé par le DFID, la SDC, l'ASDI et, sous peu, l'ACDI. Il est mis en œuvre par Swisscontact et GTZ International Services, en collaboration avec le ministère bangladais du Commerce. Sa mission consiste à atténuer la pauvreté en améliorant la compétitivité des PE (y compris les exploitations agricoles) dans des secteurs sélectionnés de l'économie par le biais du développement des marchés des services aux entreprises qui consolident l'accès des PE aux connaissances, aux informations et aux compétences essentielles à la croissance. KATALYST est actif dans cinq zones rurales à bas revenu et deux zones urbaines, sept secteurs de services, douze secteurs de production et dans le secteur de la construction afin de renforcer l'environnement local favorable aux entreprises. Par exemple, dans le secteur du maïs, KATALYST a accru le flux de connaissances et d'informations afin d'améliorer la réponse des agriculteurs aux grandes demandes du marché. Le programme a mis en contact des grandes entreprises avec une assistance technique aux coûts partagés pour les aider à introduire de nouvelles idées et pratiques. Il a ensuite stimulé la reproduction des pratiques améliorées au sein des entreprises à un niveau plus large. Par exemple:

- Certains acheteurs qui ont chargé des agriculteurs de produire du maïs ont bénéficié d'une assistance technique et commencé à introduire de meilleures pratiques de culture. L'émulation a été favorisée par des échanges entre entreprises et la documentation des bonnes pratiques dans l'agriculture contractuelle.
- Les fabricants d'engrais organiques ont été incités à améliorer la qualité du compost, les connaissances sur son application et sa distribution; deux autres producteurs ont embrayé par la suite.
- Les producteurs de nouvelles variétés de graines ont reçu une aide technique qui leur a permis de réduire les pertes post-récolte en ajustant les schémas de moisson et en améliorant les pratiques de commercialisation et de distribution; la reproduction sur base individuelle est allée de pair avec une stimulation des liens avec les institutions publiques de recherches sur les graines et les producteurs innovateurs d'autres régions du pays.

Sur ses quatre premières années, KATALYST a renforcé ou facilité le développement de grandes entreprises et de prestataires de services qui s'adressent directement au bas mot à 100 000 PE et agriculteurs et à 100 000 autres par le biais d'une action dans les médias, ainsi qu'indirectement à 500 000 autres, pour un budget total de quelque 15 000 000 USD. Les effets d'entraînement globaux doivent encore être mesurés.

Pour plus d'informations, contacter Harald Bekkers à l'adresse harald.bekkers@swisscontact-bd.org ou consulter www.katalystbd.com
Sources: KATALYST s.d.; Gibson, 2006

Exemple 7: Instrument de développement des entreprises en Asie du Sud

Société financière internationale (Bangladesh)

Sector Development and Business Services (Services commerciaux et de développement du secteur, SDBS) est un programme de l'Instrument de développement des entreprises en Asie du Sud (SEDF), une émanation de la Société financière internationale (SFI) basé au Bangladesh mais qui couvre également le Népal, le Bhoutan et le Nord-est de l'Inde. Il est financé par la SFI, le DFID, la CE, NORAD, l'ACDI, le gouvernement néerlandais et la BASD. Sa mission consiste à augmenter les possibilités économiques des pauvres en renforçant la compétitivité des PME. La stratégie de SDBS est axée sur l'interaction directe avec les entreprises pilotes des secteurs cibles afin de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et ainsi stimuler le changement systémique. Par exemple, dans le secteur des vêtements confectionnés (VC), le SEDF a cofinancé l'assistance technique aux entreprises pilotes dans l'optique d'une amélioration de la productivité, à l'association sectorielle pour des foires commerciales pilotes et aux instituts de formation technique et sociétés de consultance pour la mise au point de programmes et le développement des services. Le SEDF s'est entre-temps retiré de toutes ces activités, tandis que l'association sectorielle, les sociétés de consultance et les instituts de formation continuent à offrir leurs services à un nombre croissant d'ateliers de couture.

Sur une période de trois ans (2003-2005), le programme a soutenu directement l'assistance technique et la formation en faveur de 136 entreprises, 20 prestataires de services, 11 maisons d'achats de vêtements et 3 017 individus. Les bénéficiaires ont enregistré des ventes en hausse pour plus de 114 millions USD et des avoirs de plus de 35 millions USD. Le rapport entre le coût total du programme de 6,08 millions USD et l'augmentation des ventes réalisées par les bénéficiaires est de 1:19. À ce jour, les sociétés bénéficiaires ont créé 16 239 nouveaux emplois. Une grande entreprise a vu son groupe cible passer de 46 000 à 75 000 petits agriculteurs. Le calcul de l'impact de la reproduction des activités pilotes est en cours.

Pour plus d'informations, contacter Deepak P. Adhikary à l'adresse Adhikary@ifc.org ou consulter www.bdsknowledge.org
Sources: Adhikary et McVay 2006; Islam 2005

Exemple 8: USAID Kenya BDS

Groupe de travail sur les marchés émergents

USAID Kenya BDS est un programme quinquennal d'un budget de 5 millions USD mis en œuvre par le Groupe de travail sur les marchés émergents. Il vise à augmenter la croissance et le revenu des PE rurales par l'accès aux marchés et aux services aux entreprises afin de les rendre compétitives dans plusieurs secteurs cibles. Par exemple, dans le sous-secteur des arbres fruitiers, Kenya BDS charge des médiateurs de travailler avec les grandes entreprises, les groupements d'agriculteurs, les institutions financières et les prestataires de services. Ces médiateurs mettent en relation les agriculteurs et les marchés et financent les apports et les services techniques afin de répondre aux exigences du marché. Les marchés s'étendent indépendamment du programme parce que de plus en plus de sociétés copient les pionniers et parce que les prestataires de services se déploient à travers les zones rurales, desservant ainsi plus d'agriculteurs. Au cours de ses quatre premières années, Kenya BDS a aidé 54 355 PE à accéder aux services commerciaux aux entreprises et en a connecté 14 844 avec les marchés.



Pour plus d'informations, contacter David Knopp à l'adresse david@kenyabds.com ou consulter www.kenyabds.com

Sources: Knopp 2006; Groupe de travail sur les marchés émergents 2006

Les programmes de réforme de l'environnement commercial

Les exemples 9 et 10 décrivent des programmes qui ouvrent les marchés en réformant l'environnement commercial (EC). Un d'entre eux se focalise sur l'environnement commercial global, l'autre traite de questions sectorielles spécifiques dans le cadre d'un programme de filière.

Exemple 9: Réforme de l'environnement commercial

Projet de soutien des petites et moyennes entreprises (Égypte)

Les entrepreneurs égyptiens doivent attendre un an avant de recevoir leur permis d'exploitation et remplir de nombreux formulaires; souvent, des dossiers entiers se perdent. Le projet de soutien des petites et moyennes entreprises (SMBSPP) de l'ACDI collabore avec le gouvernorat de Dakhalia afin de rassembler tous les bureaux impliqués dans le processus de licence en un guichet unique (GU). De ce fait, le délai maximal nécessaire pour obtenir le permis a été ramené de 336 à 15 jours, et le nombre de passages de l'entrepreneur d'une moyenne de 25 à 2. Les droits perçus ont été réduits d'environ 5 000 à 75 EGP et le nombre de formulaires à remplir de 26 à 6.

Pour plus d'informations, consulter www.businessenvironment.org
Source: Omran et Wali 2005



Exemple 10: Réforme de l'environnement commercial spécifique au secteur

TechnoServe, industrie du café (Tanzanie)

Le café est un des principaux produits d'exportation de la Tanzanie, générant plus de 60 millions USD par an. Avec un financement apporté par l'USAID, l'USDA, le Secrétariat d'État suisse aux Affaires économiques et des donateurs privés, TechnoServe a aidé les opérateurs de l'industrie tanzanienne du café à développer et mettre en œuvre un plan visant à faire de la Tanzanie un des premiers pays producteurs de café spécial du monde. Dans le cadre d'un programme orienté sur la filière, et à l'invitation du gouvernement tanzanien, TechnoServe a analysé les taxes gouvernementales et les règlements concernant le secteur du café et travaillé avec KILICAFE, une association de producteurs, pour demander des changements. Parmi d'autres réformes, le Tanzania Coffee Board a adopté en 2003 deux nouveaux règlements afin de permettre aux cultivateurs de café de qualité supérieure de vendre directement leur production à des acheteurs spécialisés et de contourner le système national de vente aux enchères. KILICAFE, qui compte 9 000 membres parmi les petits producteurs, est devenue la première organisation à exporter du café spécial directement vers des acheteurs étrangers. Au total, l'action de TechnoServe a aidé à catalyser les changements dans la réglementation et les réformes fiscales qui devraient faire gagner 20 millions USD à 400 000 producteurs de café au cours des dix prochaines années. Le succès de l'évolution de la législation en Tanzanie a suscité le débat dans plusieurs autres pays producteurs de café, comme par exemple le Kenya, qui devraient eux aussi introduire des politiques d'exportation directe.

Pour plus d'informations, contacter Luba Vangelova à l'adresse LVangelova@tns.org ou consulter www.technoserve.org ou www.microlinks.org
Source: TechnoServe 2005

Stimuler les marchés pour répondre aux besoins vitaux

Les exemples 11 et 12 montrent comment certains programmes utilisent et/ou stimulent le secteur privé pour fournir des produits et services de base aux populations dans le besoin.

Exemple 11: Programme national de coupons

MEDA et ministère tanzanien de la Santé



Comme une grande partie de l'Afrique subsaharienne, la Tanzanie paie un lourd tribut à la malaria. Pour le gouvernement tanzanien, la malaria représente 40% des dépenses de santé publique. Pour les personnes touchées, chaque crise de malaria coûte entre 1 et 20 USD selon sa gravité, et les crises sont monnaie courante.

En 2004, la MEDA s'est associée au ministère tanzanien de la Santé pour mettre en œuvre le Programme national de coupons (TNVS). Ce projet, intitulé « *Hati Punjuzo* » (« coupon de réduction » en swahili), sert l'objectif double de distribution de moustiquaires traitées à l'insecticide (MTI) aux populations prioritaires et de développement de réseaux commerciaux. Outre un traitement et des informations, les femmes enceintes et les jeunes mères qui se rendent dans les cliniques reçoivent un coupon qui leur donne droit à une réduction substantielle à l'achat d'un MTI. Elles peuvent échanger ce coupon chez un des 3 000 détaillants du réseau – dont bon nombre sont installés dans les villages les plus reculés – qui vendent cet article. Ces derniers sont incités à accumuler des stocks de moustiquaires parce que le remboursement des coupons est rapide et garanti.

Cette initiative a franchi le cap du million de coupons remboursés, ce qui représente d'après les études pas moins de 5 500 vies sauvées. Peut-être plus impressionnant encore, les ventes de moustiquaires non subventionnées ont augmenté de 30%, ce qui indique que les réseaux commerciaux fournissent des produits sanitaires abordables.

Pour plus d'informations, contacter Jerome Quigley à l'adresse jquigley@meda.org ou consulter www.bdsknowledge.org et www.meda.org
Sources: MEDA 2006a-d; MEDA 2005a



Exemple 12: MAPP

CRS et C-SAFE (Zimbabwe)

En 2003/2004, CRS, organisation membre du consortium C-SAFE, a mis en œuvre le projet pilote d'aide aux marchés (MAPP) financé par l'USAID au Zimbabwe. Le MAPP poursuivait deux objectifs essentiels: maximiser la quantité d'aliments qui arrivent aux bénéficiaires au prix visé et augmenter l'activité de marché des petits opérateurs. Le groupe cible était composé de 530 000 personnes de quelque 96 400 ménages à bas revenu de la banlieue densément peuplée de Bulawayo.

Avant le MAPP, les ménages à bas revenu rencontraient des difficultés à accéder aux céréales. Les livraisons inconsistantes du Grain Marketing Board faisaient exploser le marché noir du maïs alimentaire. Par conséquent, ce dernier était vendu à des prix inabornables pour les ménages à bas revenu. Le MAPP a délibérément sélectionné le sorgho, une céréale moins recherchée que le maïs.

Le MAPP a proposé quelque 9 380 tonnes de sorgho aux ménages en situation d'insécurité alimentaire par le biais de canaux existants, notamment les meuniers, les distributeurs et les marchands de détail, désœuvrés à la suite de la faillite du marché au Zimbabwe. Les ménages vulnérables à bas revenu ont ainsi pu se procurer facilement du sorgho à un prix abordable chez les détaillants participants.

Pour plus d'informations, contacter David Rinck, CRS, à l'adresse drinck_crssaro@yahoo.com.
Source: Viedma Consulting 2004



1.2 Contenu du Document de base 2006

Le Document de base 2006 présente les questions d'actualité, décrit l'évolution des cadres, passe en revue les tendances et synthétise les enseignements tirés des programmes mis en œuvre dans le monde entier qui ouvrent et stimulent les marchés à s'étendre et à fonctionner pour les pauvres. Cette année, le Document de base identifie également les « lacunes » essentielles des stratégies et expériences actuelles et lance aux bailleurs de fonds et aux praticiens un appel à agir afin d'aider à renforcer les résultats tangibles en faveur des pauvres.

■ Le chapitre 2 pose la question: « Développement du secteur privé: et maintenant? » Ce domaine est arrivé aujourd'hui à un carrefour et plusieurs tendances menacent le soutien aux et le progrès des initiatives de développement des marchés. Une nouvelle réforme « minimaliste » de l'environnement commercial constitue-t-elle la prochaine étape, et qu'est-ce que cela signifie pour le développement des marchés?

- Le chapitre 3 décrit une approche systémique de l'ouverture des marchés et de la stimulation de leur développement. Cette approche tente de répondre à une bonne partie des critiques et d'intégrer les bonnes pratiques des partisans de l'environnement commercial. Le chapitre illustre brièvement la théorie sous-jacente à cette approche mais se focalise surtout sur les stratégies pratiques de changement systémique des marchés de sorte qu'ils enregistrent une croissance durable et profitent à un plus grand nombre de pauvres au fil du temps.
- Le chapitre 4 présente les stratégies actuelles de réforme de l'environnement commercial (EC). Il couvre tant les stratégies orientées uniquement sur l'environnement commercial au niveau national que celles qui mettent l'accent sur l'éradication de la pauvreté, promeuvent des processus de réforme durable incorporant les entreprises et les pauvres et soutiennent le développement de filières.
- Le chapitre 5 décrit les stratégies permettant d'aller au-delà du développement des filières afin d'ouvrir et de stimuler des systèmes de filières dynamiques et en plein essor.

- Le chapitre 6 présente un nouveau domaine de travail de DSP: la mise en place de « marchés de fondation ». Il s'agit de marchés qui soutiennent le développement du secteur privé en répondant aux besoins vitaux, en renforçant le capital humain, en offrant des services d'appui aux entreprises et des produits qui consolident les filières et en contribuant à un climat d'investissement positif par la stimulation des marchés des services de base aux entreprises. Il contient une section sur les services financiers de soutien à la croissance et au développement des filières.
- Le chapitre 7, sur les situations de crise, traite des manières d'atténuer les distorsions du marché lors des opérations de soulagement et de passer rapidement au développement des entreprises et des marchés pour aider les individus touchés à recouvrer leurs moyens d'existence.
- Le chapitre 8 aborde les progrès et lacunes dans deux domaines: l'évaluation de l'impact et la création de capacités de programmation de qualité. Il met en exergue des façons d'accroître la responsabilité des agences de développement dans la recherche de résultats au niveau de la réduction de la pauvreté.
- Le chapitre 9, la conclusion, résume les progrès et défis dans le secteur de l'aide à l'éradication de la pauvreté par le biais de la croissance du secteur privé et du développement durable.

2. Développement du secteur privé: et maintenant?

Le développement du secteur privé est arrivé à un carrefour et les approches du développement des marchés en danger. Ces cinq dernières années, plusieurs communautés de pratiques ont échangé leurs expériences et leurs stratégies et sont arrivées à des approches similaires ou chevauchantes de stimulation systémique des marchés qui profitent aux pauvres, en utilisant les petites entreprises comme instrument fondamental.² Malgré des progrès et innovations significatifs, quatre tendances sapent ou menacent le soutien à ce genre de développement des marchés:

- **Absence d'évaluation de l'impact et donc de résultats clairs et à grande échelle:** les carences au niveau de la mesure des résultats dans le domaine de l'éradication de la pauvreté sont dommageables au soutien apporté par les donateurs aux stratégies de développement des marchés.
- **Soutien à la réforme de l'environnement commercial:** on relève une forte impulsion dans le sens d'un « nouveau minimalisme », qui met l'accent sur l'ouverture des marchés par la réforme de l'environnement commercial, accompagnée par un investissement limité voire nul dans la stimulation de la réponse des marchés.³ En dépit de l'absence d'impact tangible des initiatives de réforme de l'environnement commercial sur la réduction de la pauvreté, cette tendance se perpétue.
- **Hausse significative des investissements dans les « transferts directs » en faveur de la réduction de la pauvreté:** les gouvernements investissent plutôt dans l'aide budgétaire et les services directs et la fourniture de matières premières aux pauvres que dans le développement des marchés.⁴
- **Qualité défailante de la mise en œuvre sur le terrain:** le fossé persiste entre, d'une part, les connaissances et les pratiques recommandées par les agences d'une part et la conception et, de l'autre, la mise en œuvre des programmes par les bailleurs de fonds et les praticiens dans le monde entier. Cela est dû à la décentralisation, à l'absence de communauté de pratiques en matière de développement des marchés et au manque d'investissements dans la création de capacités.

Ces tendances suscitent des discussions fondamentales au sein du domaine du développement du secteur privé.

Exemple 13: L'absence d'illustration de l'impact détourne-t-elle les donateurs vers d'autres stratégies?

« La mesure de l'efficacité de l'aide n'a pas encore donné de résultats vraiment utiles, comme par exemple les appréciations crédibles des agences d'aide ou une évaluation rigoureuse aléatoire des programmes spécifiques. » Michael Klein, vice-président de la Banque mondiale en charge pour le DSP, a cosigné une série de documents récents encourageant l'industrie de l'aide à instaurer une certaine concurrence entre les agences, basée sur l'évaluation systématique et rigoureuse des résultats de chacune d'entre elles. Ses conclusions sont controversées, mais peu remettent en question sa demande d'une plus grande responsabilité au niveau des résultats et d'une meilleure évaluation de l'efficacité des programmes et des agences.

Pour plus d'informations, consulter <http://rru.worldbank.org/Discussions/Topics/Topic62.aspx>
Sources: Harford, Hadjimichael et Klein 2004; Klein et Harford 2005

Jeffrey D. Sachs, directeur du Projet des Nations unies pour le millénaire, appelle à des transferts et subventions massifs vers les pauvres de trouver des solutions « de gain rapide » et à grande échelle. Il peut s'agir par exemple d'activités telles que la distribution gratuite et prolongée dans le temps de moustiquaires traitées à l'insecticide à tous les enfants vivant dans des zones frappées par le paludisme afin de réduire la charge représentée par la maladie. Bien que le projet appelle aussi à l'ouverture de marchés mondiaux, la stratégie ne parle pas de la durabilité des services d'éradication de la pauvreté ni de la consolidation des systèmes de marché.

Pour la source et pour plus d'informations, consulter www.unmillenniumproject.org

² Miehlbradt et McVay 2005

³ Tanburn 2006c

⁴ Voir www.unmillenniumproject.org

2.1 Une nouvelle version du vieux débat opposant l'ouverture et la stimulation des marchés

Deux débats se détachent. Le premier est une nouvelle version d'un vieux débat opposant l'ouverture des marchés et la création d'un environnement favorable aux sociétés à la stimulation de marchés spécifiques et le renforcement de la capacité de concurrence du secteur privé dans les marchés ouverts. Certains experts disent que des politiques macroéconomiques correctes et un environnement favorable aux entreprises constituent les bases de la croissance économique, condition sine qua non à l'éradication de la pauvreté.⁵ D'autres affirment que les entreprises privées n'ont pas nécessairement la capacité de répondre aux marchés ouverts et peuvent en fait être écrasées par de tels marchés en l'absence de renforcement de la compétitivité. La position médiane est que les deux types d'interventions sont nécessaires.⁶ Des études récentes tirent les leçons des deux volets du débat et incorporent les efforts de traitement des questions relatives à l'environnement favorable dans des stratégies stimulant la réponse du secteur privé.

2.2 La grande question: la taille compte-t-elle?

Le deuxième débat tourne autour de l'intérêt de cibler les petites entreprises pour augmenter les revenus et les avoirs des pauvres. Ces dernières années, de nombreux experts en développement orientés sur l'éradication de la pauvreté ont identifié de nouvelles façons de faire fonctionner les marchés en faveur des pauvres et remettent donc en question l'accent placé sur les petites entreprises.⁷ En 2006, les programmes se focalisent plus sur l'environnement favorable⁸ et sur les sociétés exportatrices de pointe, les sociétés transnationales, les améliorations du marché de l'emploi et les marchés qui délivrent des services de base aux pauvres.⁹ Cependant, certains défenseurs du développement des petites entreprises, essentiellement les ONG et les ministères

bailleurs de fonds, visent en raison de leur mandat législatif, les microentreprises et les pauvres.¹⁰ Depuis un an, le *Small Enterprise Development Journal* publie une série sur la question de savoir si la taille est importante, intitulée « Is Small Relevant? »¹¹ Jusqu'ici, les contributions plaident au maintien de l'accent sur les PE dans le cadre d'une approche systémique plus large, de crainte que les intérêts des pauvres ne soient négligés ou mis à mal par les initiatives « goutte à goutte » en faveur de la croissance économique.¹² On rencontre toutefois quelques partisans de la canalisation de subventions directes uniquement vers les PE. Ces stratégies se sont avérées peu efficaces et ne sont que peu durables, voire pas du tout.

Exemple 14: La taille compte-t-elle?

Extrait de la contribution de la MEDA à la série du SEDJ

« Nous devons continuer à axer nos efforts sur les petits producteurs. Nous pouvons, et devons, adopter une perspective systémique (Jones et Shaikh, 2005). Face à la mondialisation, nous devons comprendre et peut-être intervenir dans des domaines liés à la croissance d'un secteur, à l'environnement favorable et aux acteurs situés plus haut dans la filière. Mais rien de tout cela ne doit affecter la diligence nécessaire pour assurer que nos partenaires – les producteurs défavorisés tout en bas de la pyramide socioéconomique – soient activement intégrés en tant que participants ajoutant une valeur dans les marchés par le biais de nos programmes. (...) Alors, la taille compte-t-elle? La taille est fondamentale. Ce qui est petit est effectivement gentil! (Schumacher, 1973) »

Pour plus d'informations, consulter www.itdgpublishing.org.uk
Source: Jones 2006

⁵ Lobb-Rabe et al. 2005

⁶ Meyer-Stahmer et Waltring 2006; Waltring 2006; Downing, Snodgrass, Northrip et Woller 2006; Rodunder et Gerrits 2006; Tanburn 2006; Gibson 2005

⁷ Miehbradt et McVay 2005

⁸ Tanburn 2006c

⁹ Voir www.enterprise-development.org

¹⁰ Voir www.usaid.gov; MEDA 2006b

¹¹ Voir www.itdgpublishing.org.uk

¹² MEDA 2006b

2.3 La base commune: les approches pratiques de la croissance favorable aux pauvres

Les débats idéologiques et les positions polarisées étouffent les échanges et l'apprentissage, qui est au cœur de la pratique de développement améliorée et efficace. De nombreux bailleurs de fonds et praticiens sont à la recherche de solutions pratiques contenant des éléments de toutes les stratégies précitées.¹³ Le présent Document de base se penche sur ces solutions médianes et recommande des pratiques et orientations pouvant renforcer les résultats.

Les donateurs, chercheurs et praticiens pragmatiques intègrent les efforts en matière d'environnement commercial dans des initiatives qui ouvrent et stimulent le développement des marchés. Le type de stimulation est toutefois crucial. La croissance durable, extensive, susceptible de réduire la pauvreté dérive de l'ouverture et de la stimulation de marchés spécifiques, de secteurs ou d'économies régionales afin a) de les rendre plus compétitifs et dynamiques, de sorte à s'étendre au fil du temps et d'adopter de nouvelles stratégies de compétitivité, et b) d'incorporer et de profiter aux pauvres, de sorte que la croissance œuvre à l'éradication de la pauvreté. Dans le présent Document de base, cette approche est appelée « approche systémique des marchés » ou encore « développement systémique des marchés ».

Exemples de programmes non systémiques de développement du secteur privé financés en 2006

- Mise en correspondance des subventions avec les sociétés: proposées à des entreprises privées sélectionnées, sans lien clair avec la création d'emplois ni avec les liens vers de petites exploitations agricoles ou d'autres mécanismes de réduction de la pauvreté.
- Subventions « défi » aux grandes entreprises: octroyées à des grandes entreprises qui créent de l'emploi et/ou mettent en relation avec les petites exploitations agricoles, mais qui constituent des investissements ponctuels, non répliquables à d'autres sociétés et ne génèrent pas ou ne stimulent pas d'autre développement économique.
- Subventions aux prestataires de services: offertes aux institutions de formation afin de profiter aux pauvres ou aux microentreprises à court terme et à petite échelle, plutôt que de stimuler le pouvoir d'achat des microentreprises par le biais de coupons.
- Facilitation des liens commerciaux: entre les sociétés et les acheteurs, entre les sociétés et les prestataires de services, entre les sociétés et les fournisseurs, sans stratégie transversale en faveur de la compétitivité du secteur ni stratégie de durabilité pour le service de mise en relation.
- Développement de coopératives: création des capacités de plusieurs coopératives et mise en relation de celles-ci avec le marché par le biais d'une coopérative de commercialisation unique centralisée.
- Développement direct de filières: renforcement direct de la compétitivité des filières par la formation des sociétés et la fourniture de liens, plutôt que stimulation des associations, marchés d'appui aux entreprises et autres systèmes d'apprentissage pour renforcer durablement plusieurs entreprises de la filière.
- Ciblage des PE uniquement: assistance dirigée intégralement sur les PE, en ignorant la capacité des sociétés de plus grande taille à générer une croissance profitable aux PE et aux pauvres.

Nombre de ces stratégies constituent des manières efficaces de stimuler les marchés ou de lancer un processus systémique mais, sans stratégie de durabilité ni de reproduction des marchés, elles ont tendance à s'éteindre avec le projet.

¹³ Meyer-Stahmer et Waltring 2006; Waltring 2006; Downing, Snodgrass, Northrip et Woller 2006; Rodunder et Gerrits 2006; Tanburn 2006; Gibson 2005

De quoi les développeurs de marchés ont-ils besoin pour afficher de meilleurs résultats? En 2006, les bailleurs de fonds, chercheurs et praticiens formulent quatre recommandations centrales:

- 1) **Utiliser les systèmes et les marchés pour viser plus haut:** Trop de programmes de « développement des marchés » se focalisent sur des petits modèles pilotes. Ils ne posent pas la question de savoir comment stimuler le marché afin de reproduire les arrangements commerciaux favorables aux pauvres dans un marché plus étendu. Une stratégie critique en ce sens consiste à renforcer les systèmes d'apprentissage basés sur le marché.
- 2) **Faire attention à l'environnement commercial:** Promouvoir un dialogue permanent et durable sur les questions locales et spécifiques au secteur relatives à l'environnement commercial qui concernent les marchés cibles. Soutenir les réformes macroéconomiques qui touchent l'économie dans son ensemble.

- 3) **Mesure de l'impact systémique:** Mesurer l'impact en termes de profits pour les pauvres, et compter les profits du programme au fur et à mesure de sa reproduction dans le système.
- 4) **Investir dans la création de capacités:** Cela englobe le développement permanent du cadre et des outils, la création de communautés de pratiques en ligne et l'organisation de séminaires centralisés. Il faut des investissements plus importants sur le terrain et dans les systèmes afin d'assurer un échange efficace d'expériences à travers le monde.

L'essentiel du Document de base 2006 traite des stratégies pratiques d'ouverture et de stimulation systémiques des marchés et de ces quatre grandes lacunes.

3. Le développement systémique de marchés en action

En théorie, le développement systémique de marchés tient la promesse d'une éradication durable et diffuse de la pauvreté. Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique? Ce chapitre définit le développement systémique des marchés, explore ses liens en théorie et dans la pratique avec l'éradication de la pauvreté et donne des détails sur les stratégies de mise en œuvre. Il identifie aussi le chaînon manquant à de nombreux programmes pour atteindre des résultats à grande échelle et étudie comment renforcer les systèmes d'apprentissage afin de reproduire les modèles commerciaux sur une base élargie et durable.

3.1 Qu'est-ce que le développement systémique des marchés? Comment peut-il contribuer à réduire la pauvreté?

De nombreux programmes visent à développer les marchés. Développer un système de marchés qui réduise la pauvreté permet toutefois des processus de stimulation qui donnent une forte impulsion en s'étendant en permanence, en formant et en intégrant les pauvres dans des relations de marché qui offrent des résultats meilleurs et plus sûrs. Le développement systémique de marchés cible plus que la chaîne d'approvisionnement d'une grande entreprise, qu'un ensemble de liens entre des coopératives, qu'une grappe spécifique, ou même qu'un ensemble de liens verticaux entre plusieurs sociétés. Le développement systémique de marchés cherche plutôt à atteindre une palette plus large d'objectifs et incorpore un plus grand nombre de dimensions afin de générer une croissance continue.

Une approche systémique de l'éradication de la pauvreté

La croissance durable, extensive, susceptible de réduire la pauvreté dérive de l'ouverture et de la stimulation de marchés spécifiques, de secteurs ou d'économies régionales afin a) de les rendre plus compétitifs et dynamiques, de sorte à s'étendre au fil du temps et d'adopter de nouvelles stratégies de compétitivité, et b) d'incorporer et de profiter aux pauvres, de sorte que la croissance œuvre à l'éradication de la pauvreté.

3.1.1 La vision d'un développement systémique de marchés qui fonctionne en faveur des pauvres

Actuellement, plusieurs programmes œuvrent à toute une série d'objectifs de développement des marchés mais il n'y a pas de vision claire et cohérente d'un système qui fonctionne au profit des pauvres. La liste suivante, établie sur la base des buts et objectifs de différentes initiatives en faveur d'une croissance favorable aux pauvres, présente cinq caractéristiques essentielles d'un marché qui fonctionne. Ces caractéristiques sont des objectifs de programmes de développement systémique de marchés. Pour résumer, le développement systémique de marchés permet de renforcer le secteur privé pour qu'il s'étende en termes de croissance et de participants, qu'il soit résistant et sensible aux mouvements du marché, et de canaliser les profits vers les pauvres. Ces actions prennent place dans un environnement favorable aux entreprises positif et réceptif et sont alimentées par un vecteur de changement qui prend la tête au niveau du renforcement continu du système.

La vision d'un système de marchés qui fonctionne¹⁴

1. Un marché en expansion
 - a) Hausse des ventes, de la compétitivité et des transactions qui profitent les unes des autres et canalisent de plus grands avantages vers les pauvres.
 - b) Expansion de la participation au marché d'un nombre sans cesse croissant de sociétés et travailleurs.
 - c) Liens solides vers d'autres marchés, de sorte que la croissance de chacun de ces marchés renforce celle des autres. Cela inclut les marchés en amont, en aval et d'appui.
2. Un marché résistant et sensible
 - a) Renforcement de la diversité des produits et fonctions commerciales.
 - b) Relations commerciales réciproquement profitables, à long terme, fiables et transparentes.
 - c) Innovation et adaptation en réaction aux mouvements du marché.
 - d) Systèmes d'information et de formation intégrés dans le marché et les relations commerciales, de sorte à transférer les innovations et pour que les nouveaux arrivants aient accès aux informations et compétences nécessaires.
3. Un marché qui canalise les profits vers les pauvres
 - a) Participation accrue des pauvres grâce à des relations commerciales offrant des moyens d'existence plus stables et ouvrant des possibilités économiques et sociales.
 - b) Culture de marché et pratiques commerciales soutenant le flux d'avantages vers les pauvres et offrant aux pauvres un éventail de choix plus large.
 - c) Pratiques commerciales répondant aux normes environnementales, d'emploi et sociales qui encouragent une durabilité à long terme, la capacité d'atteindre les marchés cibles et qui canalisent effectivement les avantages vers les pauvres.
4. Un environnement commercial favorable
 - a) Politiques gouvernementales, règles et pratiques non entachées de corruption soutenant un fonctionnement aisé et efficace des entreprises tout en protégeant la société contre les conséquences négatives.
 - b) Coopération efficace et accrue entre le gouvernement, le secteur privé et les autres parties prenantes, résultant en des améliorations de l'environnement commercial favorable aux entreprises de toute taille et en faveur des pauvres.
 - c) Culture et pratiques commerciales plus ouvertes et plus globales et mise en place d'organisations pour stimuler la transparence et l'équité des marchés.
5. La présence d'un vecteur de changement
 - a) Une institution et/ou un ensemble d'entrepreneurs véhiculant le processus de changement des marchés et facilitant l'ouverture et le développement permanents des marchés.

¹⁴ Basée en partie sur une liste de contrôle développée par le Springfield Centre.

Exemple 15: Déclarations d'objectifs reflétant une approche systémique

Ntinga Link (Afrique du Sud)

« Ntinga Link travaille avec des acteurs de bonne foi – petits et grands, établis et émergents, historiquement défavorisés et autres – afin de garantir que la communauté des entreprises d'Afrique du Sud soit capable de gérer la transition de l'ancien système ségrégationniste ou des pratiques courantes inéquitables à un système transparent, compétitif et efficace qui permet l'arrivée de nouveaux opérateurs et l'expansion du gâteau économique. »

Source: World Education 2005

PROFIT (Tanzanie)

« Le but suprême du programme *Production, Finance and Improved Technology* (PROFIT) consiste à renforcer la croissance du secteur tout en assurant une réduction substantielle de la pauvreté au niveau des ménages. Pour ce faire, PROFIT:

- Améliorera la compétitivité des secteurs auxquels un grand nombre de MPE pourra participer et desquels elles pourront tirer profit.
- Soutiendra la durabilité de la compétitivité de sorte à permettre aux sociétés et secteurs de répondre aux demandes du marché à court et à long termes.
- Élargira et approfondira les profits aux niveaux du secteur, des MPE et des ménages. »

Source: CLUSA, IDE et EMG 2006a

3.1.2 Les dimensions du changement systémique des marchés

Plusieurs cadres décrivent les dimensions des systèmes de marché qui fonctionnent en faveur des pauvres. En rassemblant ces cadres, cinq « dimensions » ressortent:¹⁵

- **le contexte:** les facteurs culturels, environnementaux, politiques, sanitaires et les aux facteurs physiques et sociaux qui influencent les marchés et la population cible;¹⁶
- **l'environnement commercial (EC):** les influences des politiques et législations internationales, nationales et locales sur le marché, ainsi que les services et gouvernementaux et infrastructures qui affectent le marché;

- **les institutions:** les instituts de formation, universités, organisations commerciales¹⁷, instituts de recherche, ONG et initiatives pour le développement qui contribuent au et influencent le marché;
- **le marché lui-même:** les entreprises, leurs associations¹⁸ et les fournisseurs d'intrants qui proposent des matières premières au marché ou qui créent et commercialisent des services aux consommateurs et aux autres entreprises;
- **les marchés d'appui:** les services technologiques, commerciaux et financiers¹⁹ essentiels à l'échange de produits et services et à la force et au dynamisme du marché. Ils peuvent être intégrés, payants ou une combinaison des deux.

¹⁵ USAID 2006d; CLUSA/IDE/EMG 2005a; Roduner et Gerrits 2006; Waltring 2006; Albu et Griffith 2006

¹⁶ Waltring 2006

¹⁷ Dans leur rôle de défense et de médiation.

¹⁸ Dans leur rôle de médiation.

¹⁹ Dans le présent Document de base, les intrants sont considérés comme faisant partie de la filière, même si cet aspect est discuté dans des cadres différents. En outre, si une association propose des services aux entreprises, elle sera considérée comme active dans cette dimension.

Certains partisans du changement systémique suggèrent qu'un programme de développement systémique des marchés doit aborder toutes les composantes d'un système.²⁰ Plusieurs programmes tentent d'affronter les trois dimensions du cadre M4P: marché central, fonctions d'appui et règles gouvernant le marché.²¹ Pour de nombreux autres, le financement, le calendrier et la capacité institutionnelle limitent leur portée. Certains petits programmes obtiennent toutefois de très bons résultats parce qu'ils s'intéressent à des filières ou marchés très réduits, concluant des partenariats avec d'autres agences afin d'augmenter leurs capacités, et/ou sélectionnent une seule dimension d'un marché – un marché d'appui d'une filière ou un aspect de l'environnement favorable et stimulent des processus de changement durable.

Qu'est-ce qu'un système de marchés?

Dans un système de marchés, un marché central englobe une **grande** zone géographique, un ensemble clair de produits et services et **toutes** les entreprises impliquées dans la commercialisation de ces produits et services dans cette zone géographique. Ce qui fait un système de marchés, c'est le marché central et ses quatre influences essentielles: le contexte, l'environnement favorable aux entreprises, les institutions qui affectent le marché central et les marchés d'appui.

Exemple 16: Développer des systèmes de marché d'une portée et d'un budget limités

Groupe de travail sur les marchés émergents

- Avec un financement initial de l'USAID de moins de 750 000 USD, Mercy Corps Azerbaijan a consolidé le marché des services vétérinaires et aidé quelque 6 000 agriculteurs du Sud de l'Azerbaïdjan à augmenter leur revenu de 40% en trois ans.

Source: Mercy Corps 2006

MEDA et ECDI (Pakistan)

- Au Pakistan, la MEDA et l'ECDI, stimulent, avec un financement de 600 000 USD apporté par l'USAID, la filière des vêtements confectionnés et un marché d'appui, atteignant 7 000 femmes et augmentant le revenu de 2 000 femmes rurales d'en moyenne 300% en moins de deux ans.

Source: MEDA 2006

ACADER (Cameroun)

- ACADER, une ONG basée sur la communauté active dans les régions rurales du Cameroun, vise à renforcer le marché local du compost. Cela aidera les agriculteurs à accéder à des solutions de rechange plus saines, environnementalement soutenables et peu coûteuses aux engrais chimiques. Avec un capital de départ de 2 500 USD entièrement collecté dans la communauté, ACADER formera les formateurs et instituera un fonds d'emprunt destiné aux fabricants et vendeurs de compost qui s'adressera à 100 agriculteurs de plus chaque année et s'étendra au fil du temps à d'autres régions.

Source: ACADER 2006

²⁰ Tomecko 2006

²¹ KATALYST s.d.; Adhikary et McVay 2006; Becker, Jansen, Roaring et Zveglich 2005

3.1.3 Les cartes systémiques

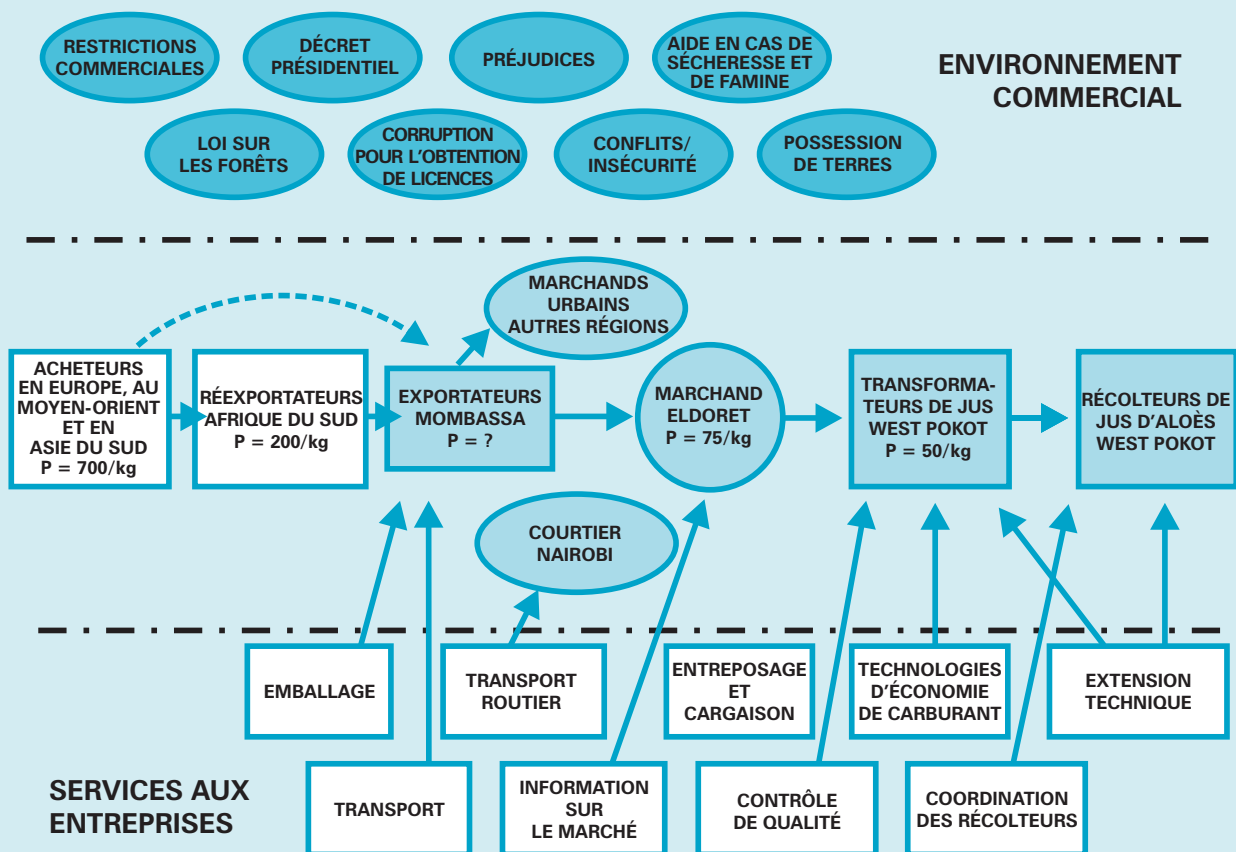
Cette année, les diagrammes ou cartes illustrant la manière dont les entreprises et les autres institutions interagissent entre elles ont évolué et reflètent plus globalement les systèmes de marché.

Exemple 17: Le mappage systémique du marché – Une carte M4P montrant la complexité de la réalité

Practical Action, Kenya Gatsby Trust et Traidcraft (Kenya)

Les moyens d'existence des bergers du Nord du Kenya sont affectés par la baisse de la valeur du bétail, la dégradation de l'environnement et les conflits. La récolte d'aloès, fort demandé en Europe, au Moyen-Orient et en Asie du Sud, peut constituer une nouvelle source de sécurité financière. Avec des fonds de la Ford Foundation et de Comic Relief, Practical Action, Kenya Gatsby Trust et Traidcraft ont utilisé le mappage systémique du marché pour engager les parties prenantes dans un dialogue sur l'augmentation du revenu des pauvres dans la filière de l'aloès. Le mappage participatif du système de marché a aidé les parties à communiquer les possibilités et blocages de l'environnement commercial, les liens commerciaux et les services aux entreprises susceptibles d'apporter des ressources à la communauté en échange du jus d'aloès.

Carte du marché de l'aloès au Kenya



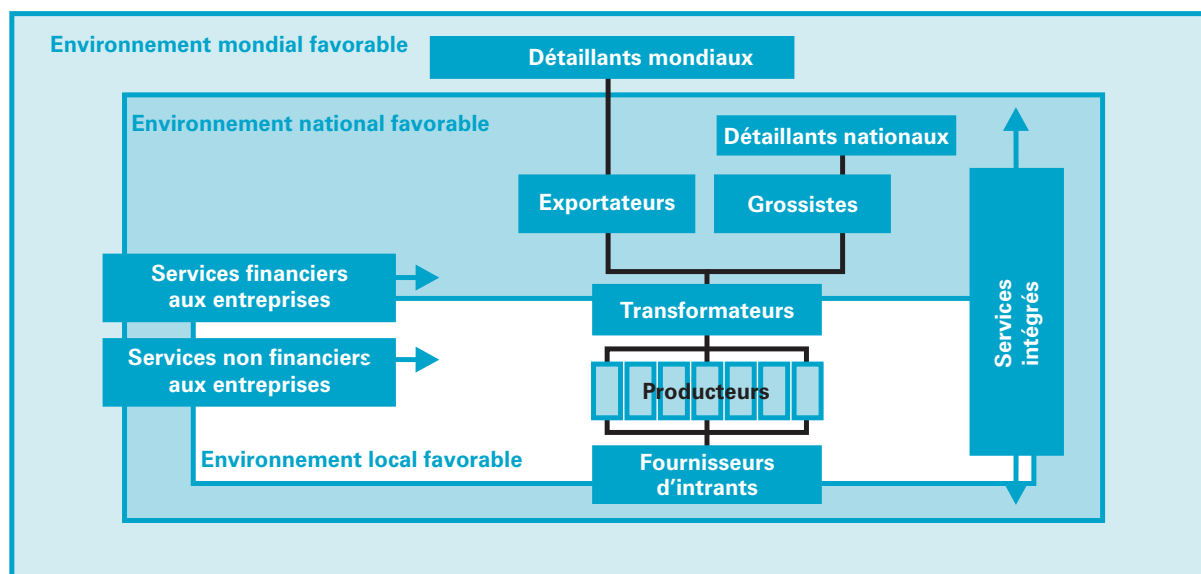
Les flèches vont de l'acheteur au producteur pour illustrer le flux d'argent plutôt que le flux de produit.

Pour plus d'informations, contacter Alison Griffith à l'adresse alison.griffith@practicalaction.org.uk ou consulter www.practicalaction.org.uk
Source: Albu et Griffith 2006

Illustration 1: Le mappage des systèmes de marché – Un modèle de carte de filière

D'après l'USAID, adaptée lors du débat en ligne facilité par la SDC sur le développement des filières et le développement rural

Par rapport à celle de Practical Action, cette carte illustre la filière de manière verticale et se penche essentiellement sur les relations dans la filière. Elle différencie clairement les marchés de services, les services intégrés et les services fournis par le gouvernement. Ces derniers font partie de l'environnement favorable, qui est divisé en trois niveaux. Remarquez comme cette carte est simple. Dans la pratique, tout comme pour le diagramme de Practical Action ci-dessus, les filières sont plus confuses et plus complexes.



Pour plus d'informations, consulter www.sdc-ruraldevelopment.ch
Source: Becker, Jansen, Roaring et Zveglich 2005

3.2 Stimuler le changement systémique des marchés – Le processus

Comment les praticiens abordent-ils la stimulation du changement systémique des marchés? Plusieurs stratégies séquentielles du développement guident les praticiens de la conception du programme à sa mise en œuvre et à son suivi et son évaluation. Les processus linéaires et « objectifs » qui passent proprement de l'analyse à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation sont de moins en moins populaires. Ils ont cédé la place à des processus plus progressifs et participatifs, plus confus mais aussi plus susceptibles d'instaurer des processus de changement dans le secteur privé.

3.2.1 Le point d'entrée

Il y a plusieurs points d'entrée permettant d'accéder au développement systémique de marchés. Certaines pratiques choisissent:

- **une approche analytique:** analyse du marché et stratégie bien définie;²²
- **une recherche d'actions:** recours à la recherche d'actions pour en apprendre plus sur le marché et permettre d'établir une stratégie sur la base des enseignements et des partenariats;²³
- **une approche entrepreneuriale/de grande entreprise:** implication et soutien des leaders du secteur dans des activités d'expansion du marché qui stimuleront un processus de changement global du secteur;²⁴

²² KATALYST s.d.; Groupe de travail sur les marchés émergents 2006; Action for Enterprise 2006b; MEDA 2006; DAI s.d.

²³ Adhikary et McVay 2006

²⁴ Adhikary et McVay 2006; Hans Posthumus Consultancy 2006; Quynh s.d.

- **l'organisation:** développement d'une stratégie en s'organisant ou en s'engageant dans le dialogue avec des groupes de la communauté, le gouvernement local et/ou des organisations d'entreprises;²⁵
- **l'approche des questions sociales:** stratégie dictée par les enjeux sociaux, par exemple les questions

environnementales, les questions de genres ou les conditions de travail améliorées.²⁶

Enfin, un programme peut porter sur plusieurs des activités décrites ci-dessus, mais ne peut choisir qu'une ou deux approches comme point(s) de départ.²⁷

Exemple 18: Les différents points d'entrée dans le développement systémique de marchés

USAID Kenya BDS

Approche analytique du changement systémique: Le programme Kenya BDS financé par l'USAID a mené toute une série d'analyses qui ont débouché sur le ciblage des filières des arbres fruitiers (mangue, fruit de la passion et avocat) et de la pêche. Une analyse ultérieure des filières dans le cadre de laquelle les principaux intervenants ont été consultés, a permis d'établir une stratégie de développement identifiant les possibilités commerciales et les contraintes essentielles. Kenya BDS a alors lancé des appels d'offres parmi les partenaires potentiels capables de mettre en œuvre ou de réaliser la stratégie. Par exemple, pour le développement de la filière de l'avocat, Kenya BDS a déterminé que les petits agriculteurs devaient nouer des liens commerciaux avec des grandes entreprises tout en accédant aux services intégrés afin d'améliorer la qualité de leurs produits et d'atteindre des marchés d'exportation plus intéressants. Kenya BDS s'est associé avec une grande entreprise qui a mis au point un modèle commercial d'engagement contractuel de petits agriculteurs pour la fourniture de fruits de niveau 1. En échange du produit garanti, la société a financé la prestation de services agricoles tels que les greffes, la pulvérisation et l'application de pesticides. Grâce aux accords de services intégrés, de nombreux exploitants ont pu accéder à des services commerciaux auparavant inabordables. Avec la hausse de la productivité et du rendement, les ventes ont augmenté du côté des agriculteurs participants et de la société. Cela a eu un effet de démonstration sur les agriculteurs voisins, qui a stimulé l'apparition d'un marché autonome des services agricoles dans la région. Cela a également débouché sur l'intégration de trois autres sociétés qui ont reproduit des programmes similaires avec d'autres petits agriculteurs.

Pour plus d'informations, contacter David Knopp à l'adresse david@kenyabds.com ou consulter www.kenyabds.com
Source: Groupe de travail sur les marchés émergents 2006

SFI-SEDF (Bangladesh)

Recherche d'actions menant au changement systémique: Dans le cadre du programme SEDF mis en œuvre au Bangladesh par la SFI et financé par plusieurs bailleurs de fonds, les membres du personnel n'ont acquis qu'une connaissance basique du secteur des vêtements confectionnés (VC) par la recherche secondaire. Ils ont ensuite contacté l'association nationale de la confection pour discuter des stratégies potentielles d'aide au développement du secteur face aux grands changements dans les règles commerciales qui le régissent. Déterminant rapidement qu'une hausse de la productivité et de la qualité seraient les éléments clés de toute stratégie, le SEDF a commencé à étudier avec ses membres et une société de consultance les particularités des services, ce qui a finalement donné naissance à des processus d'amélioration de la productivité ou PAP. Le SEDF a cofinancé les services PAP pilotes pour quelques sociétés, fourni une guidance et un soutien dans leur développement, examiné leur manière de travailler, tiré les leçons et transmis les enseignements à l'association et à la société de consultance en charge des services PAP. Le SEDF a ensuite cofinancé avec l'association une stratégie de promotion des PIP en faveur des 127 sociétés affiliées. Aujourd'hui, l'association met régulièrement en contact ses membres avec des services PAP offerts par le prestataire d'origine et par deux autres sociétés de consultance locales qui ont ajouté cette branche à leur portefeuille. Une stratégie globale pour le secteur ne s'est dégagée du débat avec l'association de la confection qu'une fois que l'initiative était déjà en cours.

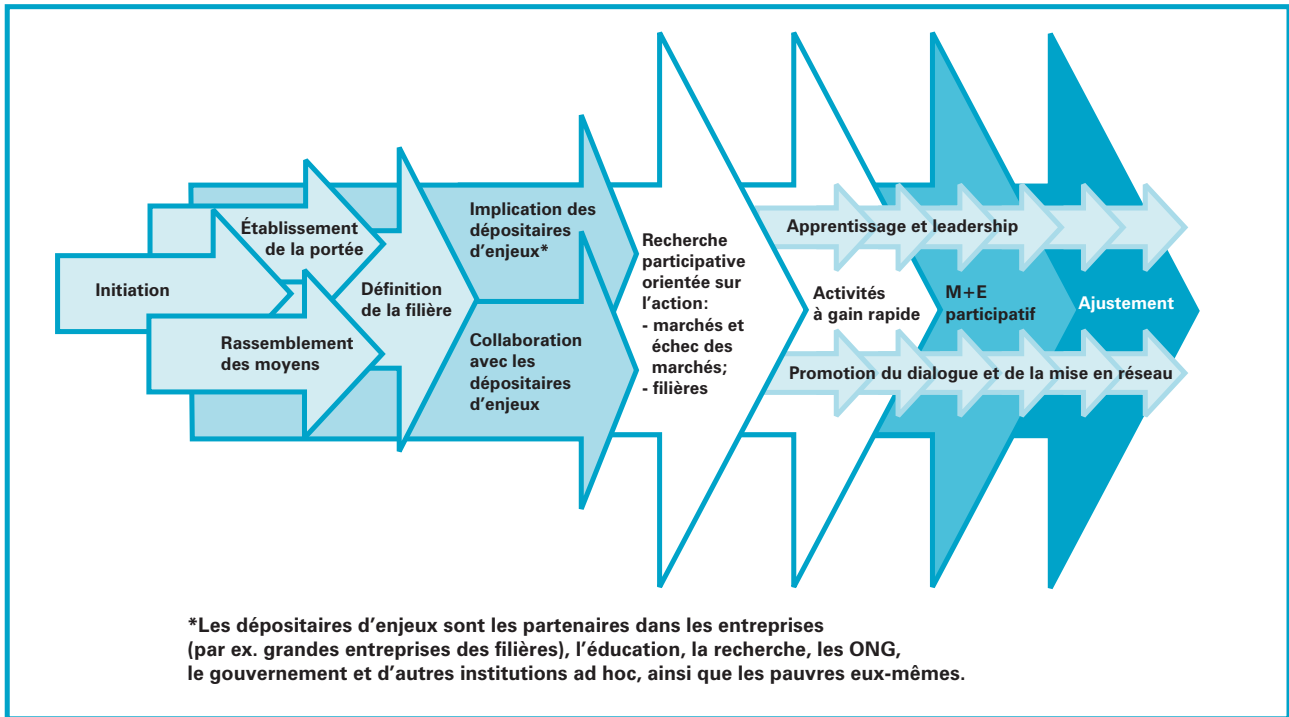
Pour plus d'informations, contacter Deepak P. Adhikary à l'adresse DAdhikary@ifc.org ou consulter www.bdsknowledge.org
Source: Adhikary et McVay 2006

²⁵ Albu et Griffith 2006; Cluster Pulse 2006; ONUDI-SDC 2005a-b; CLUSA/IDE/EMG 2005a; DAI 2006; DAI s.d.; Millard 2006a

²⁶ Millard 2006a; Quynh s.d.; MEDA 2006a-e

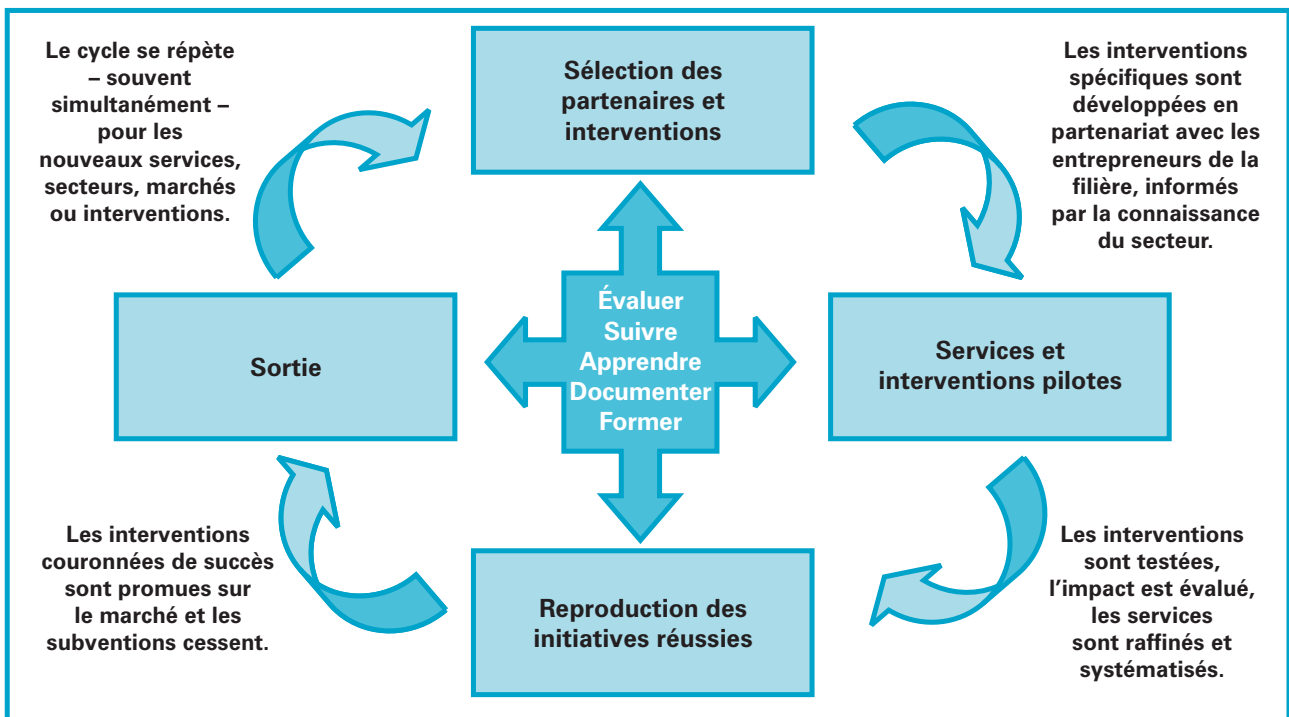
²⁷ Adhikary et McVay 2006

Illustration 2: Séquence initiale d'un programme de développement de filières favorable aux pauvres



Source: Waltring 2006

Illustration 3: Fonctionnement du SEDF dans la pratique



Source: Adhikary et McVay 2006

3.2.2 Le rôle de l'évaluation du marché

L'adoption d'une approche de l'évaluation du marché et de recherche d'actions conditionne souvent l'ordre de la suite du programme. En dépit des débats initiaux,²⁸ un consensus s'est dégagé sur:²⁹

- la conduite d'une recherche limitée mais relativement fréquente sur le marché tout au long de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du programme, selon les décisions qui doivent être prises; et
- l'apprentissage par l'association avec des entreprises sur le marché et par l'engagement dans le dialogue et la programmation pilote.

Ce sont les deux pieds qui permettent à un programme d'avancer. La question consiste maintenant plus à savoir quel pied avancer en premier.

3.2.3 Les étapes de la mise en œuvre du changement systémique

Les illustrations 2 et 3 dépeignent deux processus différents, le premier étant plus centré sur l'analyse et le second sur l'apprentissage empirique. Tous deux englobent la participation et la consultation des intervenants. Le premier est plus linéaire et clair sur cette participation. Le second montre que dans un programme, le cycle de développement du marché se répétera pour les multiples couches des marchés centraux et d'appui visées. Les deux partent du principe que le choix du marché central a déjà été effectué. Les éléments clés des deux approches, cruciaux pour la réalisation du changement systémique, sont:

- le développement d'un « modèle commercial » ou « modèle de marché » par une recherche ou des essais menés avec des entreprises, affiné par la suite et adapté à la reproduction;
- la mise en œuvre de stratégies explicites de promotion de la reproduction dictée par le marché et l'extension proportionnelle du modèle par le soutien de l'apprentissage et du leadership sur le marché et parmi les partenaires.

Le suivi et l'évaluation continus sont essentiels dans ce processus.

Définition d'un « modèle commercial » ou « modèle de marché »

Un modèle commercial ou de marché intègre des liens et pratiques d'un nouveau genre ou améliorés, qui incarnent la stratégie de développement du marché. C'est une nouvelle manière de faire des affaires qui profite aux entreprises et aux pauvres.

L'implication du recours à un tel processus est que les programmes ne connaissent à l'avance pas le plan précis de stimulation du marché. C'est pourquoi certains bailleurs de fonds financent des programmes ouverts spécifiant une approche, un calendrier, un secteur cible et un budget généraux mais laissent la recherche de partenaires spécifiques et les activités aux opérateurs de terrain.

Exemple 19: Mandat de programme ouvert et flexible

DANIDA (Mozambique)

L'objectif du programme sectoriel quinquennal d'aide à l'agriculture financé à concurrence de 55 millions USD par la DANIDA et mis en œuvre par le ministère mozambicain de l'Agriculture est d'améliorer les moyens d'existence des petits agriculteurs et de leurs familles. Ce programme adopte une approche holistique et soutient le programme national agricole du gouvernement (PROAGRI), la construction de routes de campagne et le secteur privé. Les fonds destinés à la composante du secteur privé (16 millions USD) serviront à la coordination et au développement de stratégies, au développement d'associations agricoles, au financement rural et au développement de la filière agrocommerciale. Le but de l'initiative de développement des filières (DF) consiste à consolider la position des petits exploitants dans les filières en augmentant la transparence des marchés et les relations commerciales, à illustrer et à aborder les contraintes liées à l'environnement commercial et à renforcer les capacités des PE. Le programme instituera des centres de promotion agricole qui travailleront avec les principaux intervenants afin de

²⁸ Roduner et Gerrits 2006; Kumar et Sinha 2005; Miehlbradt 2005; KATALYST s.d.; Adhikary et McVay 2006; IDE Vietnam; AED 2006; Groupe de travail sur les marchés émergents 2006; Mahnke 2006

²⁹ Kumar et Sinha 2005; Miehlbradt 2005; Roduner et Gerrits 2006

dresser des cartes économiques des zones cibles et de choisir et développer un nombre de filières, c'est-à-dire à créer les capacités des parties prenantes à poursuivre le processus à long terme. La conception du programme prévoit l'adhésion à un certain nombre de principes et stratégies systémiques tels que la stimulation des marchés d'appui aux entreprises et des services intégrés par l'intermédiaire de grandes entreprises et le cofinancement de stratégies de développement de marchés afin de garantir l'engagement des dépositaires d'enjeux. Elle définit également les critères de sélection des filières. Les filières, services et stratégies spécifiques seront identifiés lors de la mise en œuvre du programme. Les résultats recherchés englobent le nombre de filières analysées et développées débouchant sur une plus grande transparence des marchés et une capacité professionnelle accrue des PE. Une fois qu'une filière est choisie et analysée, des résultats plus détaillés et des indicateurs sont développés dans le cadre du projet.

Pour plus d'informations, contacter Lars Christian Oxe à l'adresselaroche@um.dk ou Hans Posthumus à l'adresse

3.3 Le chaînon manquant: développer et reproduire des modèles de marché durables et ayant un grand impact

Au cours des douze derniers mois, les praticiens ont tiré de nombreux enseignements de la stimulation du changement systémique des marchés. Les leçons relatives à des types de marchés spécifiques sont détaillées plus loin dans le Document de base. Ici, le Document de base se focalise sur deux processus critiques absents dans de nombreux programmes de développement de marchés:

- engagement du secteur privé dans le développement de modèles commerciaux et de marché viables susceptibles d'être copiés et adaptés à un niveau plus large.
- stimulation de la reproduction durable des modèles viables et renforcement de la réceptivité au changement en consolidant les systèmes d'apprentissage au sein et autour des marchés centraux.

Exemple 20: Approche systémique du développement de marchés

KATALYST et International Development Enterprises dans le secteur de l'aquaculture (Bangladesh)

Le programme KATALYST, cofinancé par le DFID, la SDC et l'ASDI, et mis en œuvre par Swisscontact et GTZ International Services, s'est associé avec International Development Enterprises (IDE) pour renforcer le secteur de la pêche dans la province de Greater Faridpur (Bangladesh).

Le contexte: KATALYST a ciblé le secteur de la pêche dans la province de Greater Faridpur en raison de la demande intérieure en hausse, de la croissance de l'aquaculture due à la surexploitation des rivières et de l'implication extensive de petits agriculteurs à bas revenu dans la filière.



Le marché central: Répondre à la demande intérieure est un grand défi. On importe même du poisson, malgré la préférence pour le poisson local. La fourniture de fingerlings constitue un gros problème pour la filière. Les propriétaires de fermes à poissons et les marchands de fingerlings ne parviennent pas à fournir la qualité, la quantité et la variété nécessaires et importent des fingerlings d'autres régions. On manque également d'adultes reproducteurs de qualité pour produire des fingerlings. Les autres goulets d'étranglement de la filière sont la gestion des étangs, les techniques piscicoles et la gestion des et l'approvisionnement en aliments.

Les institutions: La principale institution de soutien au Greater Faridpur est la *Faridpur Hatchery, Nursery and Fish Farmers' Association*. En outre, le Bangladesh possède des institutions gouvernementales de recherche et d'extension qui produisent et vendent des poissons adultes à des fins d'élevage et de production de fingerlings, mais elles sont très éloignées et produisent trop peu pour répondre à la demande.

Les marchés d'appui: Le marché central dépend fortement du secteur public et des ONG pour la fourniture en adultes reproducteurs et pour la formation et l'assistance technique aux techniques d'élevage et d'alimentation appropriée. Les connaissances ne sont pas transférées à travers le système. Dans la province voisine de Jessore, le marché fonctionne mieux grâce à la disponibilité de fingerlings et d'aliments de qualité supérieure et à de meilleures techniques piscicoles.

L'environnement commercial: Un des rôles de l'association piscicole a été de se mettre en relation avec les autorités locales, qui semblent répondre aux requêtes, mais n'apportent pas de soutien significatif au secteur. On compte peu de règlements en la matière.

Le point d'entrée: KATALYST a abordé le marché par la sélection analytique et l'analyse de la filière. Cette dernière a relevé trois domaines d'intervention essentiels (et un certain nombre d'interventions complémentaires ou séquentielles par domaine):

- amélioration de la productivité par le renforcement des connaissances;
- amélioration de l'accès à des intrants (fingerlings et aliments) de qualité;
- renforcement de la capacité de l'association à développer le secteur.

Lors de la mise en œuvre, le programme a développé un partenariat avec l'association piscicole et International Development Enterprises et travaillé main dans la main avec elles pour consolider les systèmes complexes d'apprentissage et de fourniture d'intrants.

L'initiative est passée par les étapes suivantes:

Développement des modèles de marchés:

- Implication de l'association piscicole régionale en soutenant ses efforts de recherche de terres et d'établissement d'un marché physique financièrement viable pour les fingerlings. Outre à améliorer immédiatement la fourniture de fingerlings, l'initiative a offert aux propriétaires de pouponnières et aux exploitants de fermes à poissons un lieu de rencontre et de discussion sur les techniques d'élevage. De ce fait, grâce au marché, les éleveurs bénéficient d'un meilleur accès aux informations, que les propriétaires de pouponnières peuvent offrir en tant que service intégré. Le marché a également apporté toute une série d'avantages évidents aux membres de l'association. Ensuite, le projet a collaboré avec l'association pour renforcer son rôle de vecteur de changement, par exemple en la soutenant dans son travail de facilitation de l'accès des pisciculteurs à la formation aux techniques d'élevage offerte par le secteur privé. L'association a été impliquée dans presque toutes les interventions avec un niveau de responsabilité et de titularité sans cesse plus important.
- Fourniture d'assistance technique et médiation de liens commerciaux pour les entreprises pilotes par la création de banques d'alevins privées.
- Organisation de services d'aide technique au secteur privé (1) en demandant à l'association de dresser une liste des techniciens expérimentés en élevage d'alevins de la province voisine de Jessore afin de développer leur expertise dans la province de Faridpur; (2) en offrant aux exploitants de pouponnières une formation à la gestion des étangs et à l'élevage de poissons de sorte qu'ils puissent fournir ces informations en tant que service intégré aux pisciculteurs.
- Cofinancement de la formation par le biais de canaux privés: (1) formation des détaillants d'intrants; (2) démonstration de l'importance d'une bonne gestion des aliments, en collaboration avec les fabricants d'aliments, destinée à l'association et aux exploitants de pouponnières.



Stratégies de reproduction et de flexibilité:

- Vecteur du changement: l'association piscicole encourage ses membres à s'engager dans la production de fingerlings en faisant référence au succès prouvé du marché des fingerlings et en leur montrant comment entrer en contact avec les experts techniques. Le projet a également étendu la capacité de l'association à prendre la tête dans les initiatives de développement continu du marché.
- Expansion des marchés d'appui: les producteurs d'adultes reproducteurs, conseillers techniques et fournisseurs d'intrants assurent le renforcement permanent et l'expansion du secteur en incitant les pisciculteurs à se mettre à la production de fingerlings. Ils encouragent la création d'entreprises de production de fingerlings parce qu'elles constituent leur clientèle de base.
- La société productrice d'aliments est intéressée par la création des capacités des fournisseurs d'intrants parce que les détaillants assureront l'expansion du marché.

Résultats à ce jour:

- En trois ans, l'initiative a atteint un nombre de pisciculteurs estimé à 20 000.
- Le projet est « sorti » des aspects du marché décrits ci-dessus, qui continuent à s'étendre sans stimulation extérieure.
- KATALYST est impliqué dans une évaluation qui servira à mesurer l'impact de l'initiative et à déterminer les interventions complémentaires nécessaires ou à dire si KATALYST doit se retirer.

Pour plus d'informations, contacter Harald Bekkers à l'adresse harald.bekkers@swisscontact-bd.org ou consulter www.katalystbd.com
Source: KATALYST s.d.

3.3.1 Développer le modèle de marché: comment impliquer le secteur privé?

Quel que soit le point d'entrée, les initiatives de développement de marchés doivent à un moment mettre au point un prototype, un pilote ou un modèle de pratiques commerciales améliorées et de relations renforcées avec le marché, appelé dans ce Document de base « modèle de marché » ou « modèle commercial ».

Un défi courant dans ce processus consiste à déterminer comment impliquer le secteur privé dans la poursuite des objectifs du projet. Les premiers programmes de développement de marchés ont été encouragés à instaurer des modèles commerciaux qui affrontent les lacunes du marché et à imaginer les marchés de demain. La pratique a toutefois montré que les entrepreneurs sont les vrais vecteurs du changement et que ce sont eux qui détermineront en fin de compte à quoi le marché ressemblera.

Plutôt que de tenter de prescrire des modèles commerciaux spécifiques ou des visions des marchés de demain, il est plus intéressant au niveau de l'effectivité et de la durabilité des résultats de stimuler le secteur privé à instituer des modèles viables. Les programmes partagent les informations, aident les acteurs à identifier et comprendre les carences du marché, développent les capacités, proposent des choix et soutiennent les initiatives des entrepreneurs du marché.³⁰ De nombreux développeurs de marchés créent encore souvent un concept de fonction commerciale d'un nouveau genre sur le marché, mais il y a aujourd'hui une plus grande reconnaissance a) de l'important travail de marketing et de soutien nécessaire pour combler totalement les lacunes du marché et b) de la nécessité pour les entrepreneurs de s'engager dans la vision plus large du changement du marché.³¹

Cela mène à deux questions sur la mise en œuvre:

- Comment les programmes contactent-ils les entreprises et suscitent-ils leur intérêt?
- Comment les programmes parviennent-ils à plus impliquer les entreprises dans la programmation pilote et dans une vision du marché de demain qui atteigne les objectifs de développement?

³⁰ Dunn 2006; DANIDA 2006; Action for Enterprise 2006b; Becker, Jansen, Roaring et Zveglic 2005

³¹ MEDA 2006a-e; Adhikary et McVay 2006

Souvent, le processus se déroule sans heurts: l'engagement initial commence par l'évaluation participative avec les groupes commerciaux existants et se transforme facilement en planification collaborative afin d'atteindre de nouveaux marchés et d'affronter les problèmes identifiés dans l'évaluation.³² Dans d'autres cas, les programmes doivent passer par des étapes plus spécifiques.

Les étapes spécifiques du contact initial et de l'information des entreprises sur un programme peuvent être³³:

- l'utilisation d'informations provenant d'une évaluation qualitative préalable du marché afin d'identifier les grandes entreprises;
- la conduite d'études diagnostiques sur les sociétés, en sélectionnant des entreprises pilotes appropriées dans cette liste et en leur soumettant une « offre » spéciale pour les aider à étendre leurs affaires;
- l'approche des organisations d'entreprises et la conclusion de partenariats avec celles-ci pour le développement global du programme, et le recours à leurs systèmes existants (bulletins d'information, courriel, listes de contacts) pour toucher les sociétés à impliquer dans les premières phases de la planification et de la mise en œuvre;
- la promotion des possibilités – par exemple, des possibilités d'octroi de subventions pour l'assistance technique aux grandes entreprises ou des chances commerciales offertes aux prestataires de services d'appui – dans les médias locaux tels que les revues spécialisées et les radios, ou via une promotion directe dans le cadre d'un marché pilote local;
- le lancement du développement systémique de marchés dans le cadre d'une initiative pour le développement économique local impliquant la communauté à plusieurs niveaux – gouvernement, secteur privé, ONG – et identifiant les partenaires institutionnels et privés ad hoc dans ce groupe;
- l'utilisation des réseaux personnels et professionnels de partenaires existants, comme les ONG et les associations commerciales actives sur le marché cible.

Parmi les pratiques spécifiques utilisées pour engager les entreprises, on trouve:

- le partage d'informations sur les lacunes du marché, les stratégies potentielles de développement et les possibilités commerciales éventuelles au sein d'ateliers et dans les médias et l'offre aux entrepreneurs de conseils techniques et de liens leur permettant de tirer avantage de ces possibilités;³⁴
- l'offre de subventions pour l'assistance technique stratégique aux associations, grandes entreprises et prestataires de services, ou pour les programmes pilotes de développement de nouvelles manières de faire des affaires;³⁵
- le courtage de liens commerciaux en organisant des présentations, en aidant les entreprises à conclure des partenariats et en développant et en proposant des modèles de relations de confiance et profitables à toutes les parties;³⁶
- l'offre de cofinancement et de fourniture d'une assistance technique pour (la facilitation de) la participation à des salons, à des délégations commerciales ou pour le développement d'un marché physique.³⁷

Le principal enseignement tiré de toutes ces stratégies est qu'il faut aligner les incitants aux entreprises et les objectifs du programme et montrer clairement aux partenaires commerciaux potentiels les avantages d'une participation au programme. Si les incitants et les objectifs sont bien alignés, le programme peut aider les entreprises à créer un marché plus solide et à afficher des résultats qui profitent également aux pauvres.

³² AFE 2006; Albu et Griffith 2006; Adhikary et McVay 2006

³³ Albu et Griffith 2006; Adhikary et McVay 2006; Becker, Jansen, Roaring et Zveglic 2005; MEDA 2006a-e; ATA 2006

³⁴ Rikli et Ryazanov s.d.; KATALYST s.d.; AFE; Adhikary et McVay 2006; Albu et Griffith 2006; ATA 2006a-b; Becker, Jansen, Roaring et Zveglic 2005; MEDA 2006d; MEDA 2006b,c,e; Quynh s.d.

³⁵ Adhikary et McVay 2006; Groupe de travail sur les marchés émergents 2006; KATALYST s.d.; AED 2006; Quynh s.d.; Action for Enterprise 2006; Mercy Corps 2006 a-b

³⁶ Action for Enterprise 2006b; Quynh s.d.; Groupe de travail sur les marchés émergents 2006; KATALYST s.d.; MEDA 2006b,c,e; Action for Enterprise 2006; Mercy Corps 2006 a-b

³⁷ Groupe de travail sur les marchés émergents 2006; KATALYST s.d.; ATA 2006a-b; Cluster Pulse 2006; Action for Enterprise 2006b

3.3.2 Stimuler la reproduction: le renforcement des systèmes d'apprentissage

De nombreuses initiatives de développement de marchés s'arrêtent à la phase pilote, après avoir engagé des entreprises privées et les avoir aidées à établir un modèle de relations commerciales durables et de pratiques commerciales qui renforcent la croissance et profitent aux pauvres. D'autres initiatives reproduisent leurs modèles, grâce à des subventions additionnelles. Cependant, le développement systémique de marché requiert plus que la simple reproduction de modèles créés en phase pilote. Il implique également l'incitation du marché à reproduire les bons modèles sur une base continue et durable. La reproduction est au cœur même de l'approche systémique; en effet, elle constitue la clé de l'expansion et de l'éradication de la pauvreté.

De plus, les initiatives de développement de marchés ont souvent pour objet d'aider le secteur privé à remplir plusieurs conditions. Trop souvent toutefois, ces conditions changent rapidement. Le développement systémique de marchés nécessite le renforcement de la capacité du secteur privé à répondre à des évolutions importantes, comme les changements au niveau:

- du contexte: par exemple au Népal avec le conflit politique;
- de l'environnement favorable: par exemple dans l'industrie mondiale de l'habillement avec la fin des quotas;
- de la demande et des exigences du marché: par exemple quand les consommateurs du monde entier commencent à demander des produits environnementalement et socialement responsables;
- de la concurrence: par exemple quand des chaînes de grande distribution font leur apparition sur les marchés des pays en développement;
- de la technologie: par exemple quand les progrès réalisés dans les technologies de l'information et de la communication ou dans les économies d'énergie permettent l'apparition de nouveaux types d'entreprises.

Ces deux objectifs – stimulation de la reproduction de modèles commerciaux viables et renforcement de la sensibilité du marché au changement – se chevauchent et forment un élément critique des programmes qui parviennent à s'étendre et qui donnent une impulsion au changement continu et durable. Les praticiens utilisent plusieurs stratégies pour atteindre ces buts.

Les stratégies de reproduction et de flexibilité sont axées sur le développement de systèmes efficaces de diffusion de l'information et de la connaissance, sur la promotion de l'apprentissage et de l'adaptation et sur la catalysation du changement dans les marchés. Il y a des incitants et des forces de dissuasion au partage des informations, des compétences et des connaissances. Un des rôles d'une agence de développement consiste à les reconnaître, à utiliser les incitants et à surmonter les aspects dissuasifs.³⁸ Ce processus vise à soutenir les systèmes durables, basés sur le marché, qui intègrent l'apprentissage, l'innovation et le transfert de connaissances et de compétences. Les stratégies spécifiques sont:

1. **Le renforcement de la capacité d'un vecteur de changement**, comme par exemple une organisation d'entreprises, un gouvernement local, des consultants ou un groupe de grandes entreprises, à revoir une stratégie pour la concurrence, à identifier et à développer de nouvelles stratégies et de nouveaux modèles, et à la disséminer. Tout comme il travaille avec ces partenaires pour développer des modèles, le programme forme et accompagne les partenaires dans la reprise du rôle de stimulation. Les agences de développement renforcent la capacité des vecteurs de changement à des niveaux de compétences qui soutiennent l'innovation permanente, l'apprentissage, la planification stratégique et le partage d'informations. Cela englobe la recherche et le partage d'informations, le développement de services en faveur des membres et la planification stratégique pour le développement de stratégies sectorielles de promotion de la compétitivité.
2. **Le renforcement des systèmes d'information afin de susciter l'intérêt pour les nouveaux modèles et diffuser les connaissances et les compétences.** Par exemple, les programmes se focalisent sur:
 - les médias orientés sur le secteur privé, appuyés par la publicité, comme les émissions de radio, les dossiers de presse et les magazines professionnels;³⁹
 - les flux d'informations au sein des associations commerciales et organisations d'entreprises par le biais de courriels, de bulletins, d'ateliers;
 - les flux informels d'informations via les transactions commerciales;
 - la promotion des marchés qui aident les entrepreneurs à mettre en avant leurs services de création de capacités pour reproduire les bonnes pratiques ou partager de nouvelles innovations et compétences;

³⁸ CLUSA/IDE/EMG 2005a; Action for Enterprise 2006b

³⁹ Adhikary et McVay 2006; CLUSA/IDE/EMG 2005a; Action for Enterprise 2006b

- les foires commerciales qui aident les entreprises à se rassembler pour partager des informations et conclure des accords.
3. **Le renforcement des systèmes d'apprentissage qui promeuvent l'innovation et l'adaptation et qui créent la capacité des entreprises privées à adopter de nouveaux modèles.** Les stratégies englobent les aspects suivants:
- renforcement de la capacité des grandes entreprises, associations ou intermédiaires à générer et faire passer l'apprentissage et les compétences;⁴⁰
 - mise en relation des institutions de formation – des écoles professionnelles aux universités – avec les marchés; cela aide les institutions à orienter la formation sur les marchés, soutient la disponibilité à long terme d'une recherche en phase avec l'industrie, de la formation et des conseils techniques et encourage les entreprises à tirer profit de ces ressources;⁴¹
 - création de la capacité des formateurs, accompagnateurs et conseillers à apprendre les outils et les méthodes à des adultes; les formateurs peuvent être des institutions, des consultants, des membres du personnel d'une grande entreprise, des intermédiaires du secteur informel ou d'autres personnes qui accompagnent les entreprises;⁴²
 - développement d'outils d'apprentissage adaptés qui aident au transfert des compétences techniques;⁴³
 - promotion de l'enseignement à distance et par internet parmi les vecteurs de changement et des autres entreprises et institutions actives sur les marchés.⁴⁴
4. **La stimulation de liens entre les sociétés et de marchés d'appui qui transfèrent les informations, les connaissances et les compétences et qui suscitent la capacité de reproduire les modèles viables.** Les stratégies englobent les aspects suivants:
- renforcement des capacités des consultants et des sociétés de consultance à commercialiser des services qui transfèrent les connaissances et les compétences et assurent la capacité des sociétés du marché central de reproduire les modèles couronnés de succès;
 - encouragement des grandes entreprises pilotes qui appuient une stratégie de compétitivité globale afin de promouvoir le nouveau modèle parmi leurs pairs et d'offrir une guidance technique si nécessaire;
 - incitation des petits intermédiaires informels à étendre leurs activités en intégrant les agents de ventes en dessous d'eux et en établissant des réseaux à plusieurs niveaux.
- Il vaut mieux considérer la stimulation de la reproduction des bons modèles commerciaux et le développement de la réceptivité du marché avant ou pendant la phase pilote. La plupart de ces stratégies sont apparues lors de la phase pilote et ont été étendues au fil du temps, au fur et à mesure que le programme envisageait son expansion et sa sortie. Les marchés doivent s'étendre et profiter à un plus grand nombre d'individus, et ils doivent réagir de manière idoine aux crises et évolutions du marché. Pour ce faire, il faut mettre en place des systèmes efficaces de diffusion de l'information, de promotion de l'apprentissage et de l'adaptation et de catalysation des changements.
- Dans l'ensemble, les programmes axés sur le développement de marchés ont accompli jusqu'ici des progrès significatifs dans le développement de modèles de marchés. La prochaine étape consiste à inciter les marchés à reproduire ces modèles et à créer de nouveaux modèles pour réaliser entièrement le potentiel d'éradication de la pauvreté des systèmes de développement de marchés.

⁴⁰ Idrovo et Boquiren 2005; KATALYST s.d.; Groupe de travail sur les marchés émergents 2006

⁴¹ ATA 2006a-b; Conservation International 2006; Adhikary et McVay 2006; ATA 2006 a-b

⁴² Hans Posthumus Consultancy 2006; Cluster Pulse 2006; KATALYST s.d.; MEDA 2006b,c,e

⁴³ Adhikary et McVay 2006; MEDA 2006b,c,e; DFID/ILO; KATALYST s.d.; CNUCED 2006

⁴⁴ Cluster Pulse 2006; CNUCED 2004a-b

4. Les tendances actuelles de la réforme de l'environnement commercial

Le potentiel des marchés à montrer aux pauvres la voie qui les fera sortir de la pauvreté dépend fortement de l'environnement commercial⁴⁵ – lois, politique gouvernementale et influence de la législation, services gouvernementaux, pratiques et infrastructures qui affectent les marchés – ainsi que de la culture informelle d'entreprise qui régit les interactions sur le marché.⁴⁶

L'intérêt des bailleurs de fonds pour la réforme de l'environnement commercial (EC) dans les pays en développement s'est renforcé ces douze derniers mois.⁴⁷ Pour la plupart des donateurs, cet intérêt dérive d'une inquiétude croissante que les approches orientées sur le soulagement de la pauvreté n'ont pas encore donné les résultats escomptés. D'autre part, la réforme de l'environnement commercial profite à toutes les entreprises, grandes et petites. La théorie est qu'il faut peut-être mettre l'accent sur la seule croissance économique et que cela suffit pour arriver à une atténuation durable de la pauvreté.

Les praticiens du développement de marchés voient la réforme de l'environnement commercial sous un angle différent. Ceux qui adoptent une approche plus systémique du changement comprennent qu'un environnement commercial favorable est souvent nécessaire pour une croissance favorable aux pauvres. Le travail au niveau de l'environnement commercial fait donc de plus en plus partie intégrante des initiatives de développement de marchés et de filières.

Le présent chapitre résume ces deux approches de la réforme de l'environnement commercial.

**La lacune:
l'évaluation des impacts de la
réforme de l'environnement commercial
sur les pauvres**

Il y a d'importantes corrélations entre un environnement commercial favorable, l'amélioration des résultats du secteur privé et le soulagement durable de la pauvreté. Cependant, peu d'informations sont disponibles sur l'impact des récentes interventions spécifiques au niveau de l'environnement commercial sur la pauvreté dans les pays en développement.

4.1 Réformer l'environnement commercial pour stimuler la croissance macroéconomique

La réforme de l'environnement commercial pour stimuler la croissance macroéconomique vise généralement à aider les entreprises de toute taille, indépendamment des besoins particuliers et des défis que doivent relever les petites entreprises. Les domaines d'intérêt des bailleurs de fonds sont les mécanismes judiciaires et autres de résolutions des litiges, les institutions légales en faveur de l'économie de marché, les droits personnels et de propriété, la gouvernance d'entreprise, la législation et la politique de concurrence, la fiscalité et l'administration politique, le développement des exportations et la facilitation des échanges. Certaines agences déploient leurs efforts essentiellement au niveau national; d'autres se concentrent sur les règles et pratiques des gouvernements locaux.

La plupart des stratégies pour la réforme de l'environnement commercial essaient de stimuler la demande de réforme au sein du gouvernement et/ou parmi les autres parties prenantes, et soit d'informer les

⁴⁵ Tanburn 2006b; Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises 2006a

⁴⁶ Plusieurs définitions de l'environnement commercial cohabitent, et certains parlent de « climat d'investissement ».

⁴⁷ Le Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises a organisé fin 2005 une conférence sur ce thème. Tous les documents et présentations de cette conférence sont disponibles à l'adresse www.businessenvironment.org, avec un aperçu de 10 pages et d'autres documents d'accompagnement.

Exemple 21: Référencer l'environnement commercial

Groupe de la Banque mondiale (monde entier)

Un des efforts de référencement les plus connus est *Doing Business*, une publication du Groupe de la Banque mondiale qui note 155 pays selon plusieurs mesures simples, comme le nombre de jours nécessaires pour enregistrer une nouvelle entreprise. Le paragraphe d'ouverture du rapport 2006 vise clairement à attirer l'attention des décideurs politiques. En effet, l'initiative Doing Business est parvenue à faire parler d'elle dans la presse du monde entier:

« Si vous voulez créer une nouvelle entreprise au Laos, cela vous prendra 198 jours. Si vous voulez en créer une en Syrie, vous devrez rassembler un capital minimal de 61 000 USD, soit 51 fois le salaire annuel moyen. Si vous voulez construire un grand magasin en Bosnie-Herzégovine, les droits de raccordement aux services publics et les frais de mise en conformité avec la législation en matière de construction s'élèveraient à 87 fois le revenu moyen. Si vous gérez une entreprise au Guatemala, il vous faudra 1 459 jours pour résoudre un litige simple devant les tribunaux. Et en Sierra Leone, les taxes que vous devrez payer représentent même 164% du bénéfice brut de votre société. »

Pour la source et pour plus d'informations, consulter www.doingbusiness.org

décideurs politiques des enjeux, soit de créer la capacité de mettre les réformes en œuvre.⁴⁸ Il existe de nombreux ouvrages sur la réforme de l'environnement commercial au sens large.⁴⁹ Un bref résumé de quelques-unes des stratégies les plus populaires est donné ci-dessous.

- **Le référencement** implique l'établissement d'un index ou d'un « score » de l'environnement favorable aux entreprises pour chaque pays ou ville, basé sur des indicateurs spécifiques.⁵⁰ Pour l'anecdote, le référencement a suscité une forte demande de réforme. On ne sait toutefois pas si cela participe d'un désir de réforme en profondeur ou uniquement de l'envie d'améliorer son rang.⁵¹
- **L'évaluation de l'impact législatif (EIL)** est un des quelque 30 outils d'évaluation utilisés pour analyser le coût et les profits des politiques gouvernementales et de la législation.⁵² Certaines agences l'utilisent simplement comme une méthode d'évaluation de l'environnement politique et législatif. D'autres dotent les gouvernements nationaux ou locaux de la capacité

de procéder aux choix de réforme appropriés sur la base de l'outil.⁵³

- **La diffusion des recherches et des informations** débouche souvent sur des recommandations politiques. Certaines agences laissent la tâche d'adoption et d'application des politiques recommandées aux gouvernements et aux parties prenantes. Cependant, les praticiens estiment que si la diffusion des recherches et des informations représente souvent une étape utile de la modification des politiques et de la législation, elle est rarement suffisante pour assurer le changement.
- **La guillotine législative (« Regulatory Guillotine™ »)** se focalise sur une réduction à grande échelle de l'arsenal législatif en allouant un délai spécifique au cours duquel tous les règlements en vigueur doivent être consignés (par les autorités gouvernementales) dans un registre. Une fois ce délai passé (par exemple, un an), tout règlement non repris dans le registre est déclaré invalide.⁵⁴

⁴⁸ Tanburn 2006b

⁴⁹ Voir www.businessenvironment.org; www.entreprise-development.net; rru.worldbank.org

⁵⁰ Le DFID a récemment compilé une base de données de 30 outils pour le référencement de l'environnement commercial publiés par des agences de développement, des universités et le secteur privé.

⁵¹ Sulzer, Hitchins et Elliott 2006

⁵² Pour un résumé des 30 outils d'évaluation, voir le document et la présentation de Silva Leeter lors de la session 1.1 de la conférence du Comité des bailleurs de fonds qui s'est tenue au Caire (Égypte) en 2005 à l'adresse www.businessenvironment.org

⁵³ Sulzer, Hitchins et Elliott 2006

⁵⁴ Tanburn 2006b

Exemple 22: Regulatory Guillotine™

Jacobs and Associates (Moldova, Kenya et Ukraine)

« Jacobs and Associates a mis au point et déposé un processus de réforme rapide appelé « Regulatory Guillotine » et aidé à le mettre en œuvre au Kenya, en Moldova et en Ukraine. Les examens ont duré entre deux et six mois, pendant lesquels de nombreux règlements ont été éliminés. Par exemple, la Moldova comptait 67 inspections et plus de 1 100 règlements relatifs aux entreprises. Après l'examen, il a été décidé que:

- 426 actes officiels remplissaient les critères de révision et devaient être consignés au registre;
- 285 actes officiels (soit 35% des actes relatifs aux entreprises) devaient être amendés;
- 99 actes officiels (soit 12% des actes relatifs aux entreprises) devaient être abrogés (nombre d'entre eux n'avaient pas été publiés ou autorisés par des lois de niveau supérieur).

De même, le Kenya disposait de plus de 1 300 licences d'exploitation (dont 600 délivrées par les autorités) locales et taxes imposées par 178 organes étatiques, dont le nombre était en perpétuelle augmentation. Au final, 35 licences ont été supprimées en 2005 et 700 recommandations de suppression ont été formulées pour 2006. En Ukraine, 15 000 règlements ont été relevés, dont 4 900 ont été abrogés en 2005. »



Pour plus d'informations, contacter
Diana Rowen à l'adresse
janda@regulatoryreform.com ou
consulter www.regulatoryreform.com
Source: Tanburn 2006b

- **Le travail avec les « champions » ou les vecteurs du changement** présuppose que les grands changements se produisent généralement parce qu'un individu ou un petit groupe d'individus induit toute une série de réformes par son engagement passionné.
- **Le travail avec des gouvernements enclins aux réformes** aide les acteurs à avancer rapidement quand la demande de réformes est forte.

Bien qu'il y ait aujourd'hui un large éventail de programmes de réforme de l'environnement commercial et que certains outils d'analyse performants aient été testés, une stratégie cohérente de passage de l'analyse à l'application doit encore se dégager. La littérature actuelle en matière d'environnement commercial parle peu du soulagement de la pauvreté. La philosophie repose plutôt sur la conviction que la meilleure façon d'aider les pauvres à sortir de la pauvreté consiste à assurer la croissance économique au niveau national. Cette approche pose des questions sur la façon de garantir qu'il est tenu compte du point de vue des pauvres et de

mesurer l'impact réel des réformes spécifiques de l'environnement commercial sur les pauvres.

4.2 La réforme de l'environnement commercial axée sur la pauvreté

Les praticiens et les programmes qui adoptent une approche plus explicite de l'éradication de la pauvreté déploient les efforts de réforme de l'environnement commercial sur trois axes:

- orientation sur les aspects de l'environnement commercial les plus susceptibles d'avoir un impact direct sur la réduction de la pauvreté;
- adoption d'une approche systémique de la promotion de la réforme mettant l'accent sur l'incorporation durable des pauvres dans le processus de réforme; et
- intégration de la réforme de l'environnement commercial dans le développement de marchés.

Ces trois approches sont abordées dans cette section et à la section 4.3.

4.2.1 Orientation sur les aspects de l'environnement commercial relatifs à la pauvreté

On parle beaucoup mais on dispose de peu de preuves empiriques des réformes qui profitent le plus aux pauvres. Quoiqu'il en soit, les programmes orientés sur l'éradication de la pauvreté semblent mettre plus l'accent sur:

- les politiques spécifiques aux secteurs dans lesquels des grandes entreprises essaient de sous-traiter à des PE, par exemple en autorisant les grandes entreprises à exporter directement leurs produits au lieu de passer par des ventes aux enchères nationales ou des processus similaires;⁵⁵
- les règles et pratiques des gouvernements locaux où les pauvres interagissent de façon plus étroite avec les autorités;⁵⁶
- les pratiques commerciales et de gouvernance informelles – comme la discrimination sur la base du sexe – parce que de nombreux pauvres opèrent en dehors de tout cadre officiel;⁵⁷
- les incitations et les obstacles à l'officialisation, comme les réformes agraires pour faciliter l'accès au crédit;⁵⁸
- les questions et normes en matière d'emploi concernant les travailleurs formels et informels;⁵⁹
- les tribunaux traditionnels de village qui peuvent contredire et annuler les actes des gouvernements locaux, souvent au détriment des femmes et des jeunes;
- les politiques et procédures en matière de marchés publics, y compris les incitations à acheter auprès de et/ou à sous-traiter à des PE.⁶⁰

4.2.2 Réforme systémique de l'environnement commercial intégrant les pauvres

« La réforme de l'environnement commercial peut avoir lieu aux niveaux régional, national et subnational et est du ressort des gouvernements des pays en développement, du secteur privé et de la société civile; ces acteurs doivent posséder et gérer leurs propres processus de réforme, les agences bailleuses de fonds ne peuvent qu'appuyer et renforcer leurs initiatives. »

Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises 2006a

Certains donateurs et praticiens estiment que leur rôle n'est pas tant de recommander des réformes spécifiques que de créer les incitants et susciter la capacité du secteur privé, de la société civile et des gouvernements de collaborer à la réforme de l'environnement commercial.⁶¹ Les agences qui adoptent ce point de vue passent à une approche plus systémique de cette réforme; cette approche insiste sur la création de capacités dans le sens d'une réforme à long terme plutôt que sur la modification de politiques spécifiques.⁶² Les programmes qui en résultent sont basés sur une conception de l'environnement commercial comme étant un système caractérisé par une offre, une demande, des fonctions d'appui et des règles, provenant toutes d'acteurs différents.⁶³ Les praticiens orientés sur la pauvreté soulignent également l'importance de garantir que tout processus de réforme intègre la question de la pauvreté et aide à impliquer les organisations qui représentent les pauvres dans le processus de réforme.⁶⁴ Quelques-unes des stratégies adoptant une approche systémique de la réforme de l'environnement commercial sont décrites ci-dessous.

⁵⁵ Technoserve 2005; Millard 2006a

⁵⁶ Becker, Jansen, Roaring et Zveglich 2005

⁵⁷ MEDA 2006b,c,e

⁵⁸ de Soto 2000

⁵⁹ Adhikary et McVay 2006

⁶⁰ World Education 2005

⁶¹ Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises 2006a; Sulzer, Hitchins et Elliott 2006; Kikeri 2006; Downing, Snodgrass, Northrip et Woller 2006; Tanburn, 2006b

⁶² Sulzer, Hitchins et Elliott 2006; Idrovo et Boquiren 2005; World Education 2005; Kurz et Fröde 2005; KATALYST 2006

⁶³ Sulzer, Hitchins et Elliott 2006

⁶⁴ Kikeri 2006

■ **Création des capacités des groupes de défense:** soit sur une base sectorielle, soit plus largement et plus particulièrement ceux incorporant et/ou représentant les pauvres.⁶⁵ Certaines de ces stratégies:

- mènent des études communes sur des aspects particuliers de l'environnement commercial;
- organisent des formations à la représentation;
- financent des initiatives spécifiques de défense; et
- promeuvent les liens entre les associations et les entreprises ou les institutions qui peuvent soutenir leurs efforts de représentation.

D'autres initiatives soutiennent l'information durable, la représentation et le dialogue, par exemple en utilisant les médias comme un mécanisme permettant aux entreprises d'exprimer leurs préoccupations quant aux politiques et pratiques du gouvernement.⁶⁶

■ **Développement de mécanismes pour le dialogue public-privé (DPP):** afin d'instaurer un processus de consultation entre les secteurs public et privé pour améliorer l'environnement commercial.⁶⁷ Une forme de DPP s'est avérée déterminante pour le changement des politiques, règlements et pratiques du gouvernement dans plusieurs programmes.⁶⁸ Le DPP commence souvent sous la forme de réunions de consultation entre les représentants du secteur privé et du gouvernement, généralement sur des questions politiques spécifiques. Cependant, plusieurs programmes ont pour but d'institutionnaliser le processus de DPP de sorte que les futurs processus de réforme et de formulation de politiques tiennent compte de l'avis du secteur privé. Plusieurs projets sont parvenus à établir des comités officiels, au niveau local ou national, rassemblant des représentants du secteur privé et du gouvernement. Ces comités se penchent sur des questions allant de la réglementation sectorielle aux infrastructures, en passant par les préoccupations particulières des PE locales.⁶⁹ Si les programmes peuvent faciliter le DPP, voire même financer partiellement le processus au début, il est vital que le secteur privé et le gouvernement le gèrent par la suite et que les petites entreprises et les entreprises informelles aient voix au chapitre.⁷⁰

■ **Création des capacités des gouvernements locaux:** qui, dans de nombreux pays, a tiré profit et été entravé par la décentralisation rapide, débouchant sur des pratiques parfois maladroites des gouvernements locaux dans la promotion de la croissance du secteur privé. Les stratégies englobent la formation et/ou l'accompagnement des gouvernements locaux dans la réforme législative ou la prestation efficace de services d'autorisation des entreprises et dans la facilitation du dialogue entre les agences gouvernementales locales et les associations du secteur privé afin de mettre au point des plans de développement des entreprises spécifiques à une industrie.⁷¹

■ **Développement des fonctions d'appui de la réforme**

« Les efforts des gouvernements locaux et les pratiques de mise en œuvre affectent la capacité du secteur privé à participer au marché et à tirer profit des possibilités qu'il offre. Le mauvais fonctionnement des gouvernements locaux et l'application inégale des régimes législatif et réglementaire font exploser les coûts des transactions, renforcent le caractère informel, augmentent les risques d'échec et réduisent les cycles commerciaux, limitant ainsi les investissements dans les relations et la mise à niveau. »

CLUSA/IDE/EMG 2005a

de l'environnement commercial: cela peut aider durablement les réformateurs locaux à fonctionner de manière efficace. Par exemple, les programmes encouragent les médias à mieux couvrir les entreprises, à mettre en relation les parties prenantes avec des prestataires spécialisés dans des services tels que les technologies de l'information, ou la recherche et l'analyse, et renforcent les institutions locales comme les universités afin de mener une action liée à l'environnement commercial.⁷²

⁶⁵ Idrovo et Boquiren 2005; KATALYST 2006; www.publicprivatedialogue.org

⁶⁶ KATALYST 2006; Kurz et Fröde 2005; Tanburn et Kamheta 2005

⁶⁷ Un nouveau site web est dédié à cette stratégie: www.publicprivatedialogue.org

⁶⁸ TechnoServe 2005; Idrovo et Boquiren 2005; World Education 2005; DAI 2006; Hilz-Ward 2005a; Kurz et Fröde 2005

⁶⁹ Becker, Jansen, Roaring et Zveglich 2005, KATALYST 2006; Idrovo et Boquiren 2005

⁷⁰ Comité des bailleurs des fonds pour le développement des entreprises 2006a

⁷¹ Idrovo et Boquiren 2005; World Education 2005; Roduner et Gerrits 2006; KATALYST 2006; Sulzer, Hitchins et Elliott 2006

⁷² Sulzer, Hitchins et Elliott 2006; Tanburn et Kamheta 2005

Exemple 23: Approche systémique de la réforme de l'environnement commercial

Swisscontact (Russie)

Entre 2002 et 2006, Swisscontact a mis en œuvre à Nizhny Novgorod (Russie) un projet destiné aux PME financé par la SDC. Ce projet comptait plusieurs composantes, dont la réforme de l'environnement commercial. Swisscontact a voulu laisser les acteurs locaux diriger le processus de réforme et planifié toutes les interventions avec des représentants des secteurs public et privé. Les principales interventions sont évoquées ci-dessous.

- **Renforcement des organisations d'entreprises (OE) du secteur privé:** par exemple, Swisscontact a soutenu la création de la Guilde des boulangers, qui a prouvé sa capacité à défendre avec succès les intérêts de ses membres. En à peine 18 mois, plus de 60 membres cotisants ont adhéré à la guilde, qui a atteint la viabilité financière.
- **Création des capacités des gouvernements locaux:** Swisscontact a tout d'abord procédé à une analyse détaillée des besoins afin de comprendre la capacité et l'orientation des gouvernements locaux en ce qui concernait les entreprises. Ensuite, Swisscontact a préparé et organisé des programmes de formation destinés aux fonctionnaires et conçus pour les sensibiliser aux problèmes des entreprises et au rôle de l'administration. Neuf municipalités étaient impliquées et le ministère régional des PME a soutenu le programme. Enfin, Swisscontact a renforcé la capacité opérationnelle du ministère régional à mener une analyse des besoins de formation.
- **Renforcement du dialogue public-privé et des fonctions d'appui à l'environnement commercial:** parmi d'autres interventions, Swisscontact a appuyé la rédaction régulière par les petites entreprises et la parution dans les grands journaux économiques d'articles traitant de l'environnement commercial et de la réglementation. Les partenaires, issus des petites entreprises et du gouvernement, ont été encouragés à collaborer avec la presse, ce qui débouché sur une relation plus constructive entre les trois acteurs: le gouvernement, le secteur privé et les médias.

L'initiative n'a pas encore évalué l'impact sur les entreprises locales.

Pour plus d'informations, contacter Marianne Sulzer à l'adresse marianne.sulzer@swisscontact.ch
Source: Sulzer, Hitchins et Elliott 2006

4.3 Réformer l'environnement commercial pour soutenir le développement de filières

Une recherche récente montre que les questions relatives à la politique sectorielle et à l'application de celle-ci comptent parmi les plus importantes aux yeux des entreprises pour le climat d'investissement.⁷³ Certains praticiens relaient cette constatation, notant que les grandes initiatives au niveau politique omettent souvent d'aborder les problèmes réglementaires qui entravent la croissance des petites entreprises et nuisent à la compétitivité de la filière.⁷⁴ Par exemple, les préoccupations en matière d'environnement commercial dans le secteur de la pêche sont l'allocation ou la

répartition en zones de terres pour l'affectation en tant que marché aux poissons; les mois de l'année pendant lesquels la pêche en lac ou en rivière est autorisée; la taille des poissons qui peuvent être capturés et la gestion de tous ces processus. Parfois, les intérêts des PE doivent être abordés de manière spécifique. Par exemple, dans le secteur de l'ingénierie légère au Bangladesh, seules les sociétés en possession de tickets d'achat pouvaient demander le remboursement des taxes à l'importation, ce qui constituait un obstacle pour les petites entreprises de l'économie informelle.⁷⁵

D'un autre côté, le développement de filières est également fortement entravé par les grandes inquiétudes relatives à l'environnement commercial.⁷⁶ Par exemple, en

⁷³ Subramanian et Palmade 2005

⁷⁴ Adhikary et McVay 2006

⁷⁵ Adhikary et McVay 2006

⁷⁶ TechnoServe 2005

Inde, une initiative de marketing agricole innovatrice basée sur les technologies de l'information est ralentie par l'approvisionnement chaotique en électricité et par la connectivité erratique, et au Bangladesh, toutes les sociétés exportatrices paient un lourd tribut aux opérations portuaires complexes et lentes. Dans quelques programmes, la synergie entre l'environnement commercial et les initiatives au niveau des filières commence à faire avancer les priorités en la matière dans un effort de réalisation de résultats plus ciblés et mesurables.⁷⁷

La réforme de l'environnement commercial orientée sur les filières présente de nombreux avantages. La réforme au niveau de filières spécifiques peut être plus facile dans le cadre d'un programme que les changements au macroniveau. Le changement particulier à une filière peut nécessiter un degré moindre de pouvoir d'approbation. Les entités impliquées dans les réglementations spécifiques à une filière sont souvent moins nombreuses et poursuivent des objectifs plus proches les uns des autres. Les groupes de défense d'intérêts ont tendance à être plus cohérents, et les programmes peuvent entretenir des relations avec eux. De plus, le travail de plaidoyer mené avec les entreprises et associations d'une filière peut compléter les efforts sur d'autres enjeux spécifiques.⁷⁸

Les programmes de développement de filières promeuvent une réforme spécifique à une filière recourant à bon nombre des stratégies employées dans les efforts plus généraux de réforme de l'environnement commercial. Ils englobent la diffusion des recherches et des informations, le référencement, la création des capacités des groupes de défense, le DPP et l'action avec les gouvernements locaux. Ci-dessous sont mentionnées quelques-unes des innovations et leçons tirées spécifiques aux programmes de développement de filières.

- **Inclusion de l'environnement commercial dans l'analyse de la filière:** les chercheurs et praticiens estiment que l'analyse de la filière peut constituer un outil utile pour identifier les obstacles à la compétitivité que pose l'environnement commercial.⁷⁹
- **Référencement des coûts de la filière:** lié à la stratégie précédente, le référencement des coûts de la filière dans les pays concurrents peut mettre en exergue les entraves à la compétitivité mondiale, y compris celles dues aux politiques gouvernementales.⁸⁰
- **DPP spécifique à la filière:**⁸¹ Voici quelques exemples:
 - Aux Philippines, le DPP au niveau local a débouché sur la création conjointe par le secteur privé et le gouvernement d'une agence de marketing dans le secteur touristique.⁸²
 - En Tanzanie, la *Muheza Socioeconomic Alliance* regroupe les producteurs d'agrumes bénéficiant de l'aide de projets, le gouvernement local, d'autres organisations de développement, des ONG, des entreprises de transformation d'aliments, des opérateurs et des transporteurs. L'Alliance traite non seulement des problèmes urgents rencontrés par le secteur comme le vol d'oranges, mais aussi de questions socioéconomiques essentielles telles que l'égalité des sexes, le VIH/sida et la gestion des ressources naturelles.⁸³

⁷⁷ Adhikary et McVay 2006; Becker, Jansen, Roaring et Zveglic 2005; KATALYST 2006, Tanburn et Kamheta 2005; Idrovo et Boquiren 2005; World Education 2005; Becker, Jansen, Roaring et Zveglic 2005; DAI 2006

⁷⁸ Nadvi, Khalid et al 2004; World Education 2005

⁷⁹ Subramanian et Palmade 2005

⁸⁰ Subramanian et Palmade 2005

⁸¹ Becker, Jansen, Roaring et Zveglic 2005; Becker, Jansen, Roaring et Zveglic 2005; World Education 2005

⁸² Hilz-Ward 2005a

⁸³ DAI Pesa Tanzania

Exemple 24: Réforme de l'environnement commercial spécifique à la filière

TechnoServe, secteur du café (Tanzanie)

Le café est un des principaux produits d'exportation de la Tanzanie et est cultivé presque exclusivement par 400 000 petits agriculteurs pauvres. Le système traditionnel de tarification, qui récompensait rarement la qualité, les a entraînés dans un cercle vicieux de baisse de la qualité et de la productivité, exacerbé par une chute des prix sur les marchés internationaux.

Ces huit dernières années, avec un financement de l'USAID, de l'USDA, du secrétariat d'État suisse aux Affaires économiques et de donateurs privés, TechnoServe a aidé les opérateurs de l'industrie tanzanienne du café à développer et mettre en œuvre un plan visant à faire de la Tanzanie un des premiers pays producteurs de café spécial du monde. Visant toute la chaîne de production, TechnoServe a créé un modèle de « groupe commercial d'agriculteurs » qui aide les petits cultivateurs à améliorer la qualité de leurs produits, à accéder au financement, à passer des contrats avec les acheteurs étrangers et, en fin de compte, à augmenter leur revenu. TechnoServe a également aidé à la création d'une coopérative commerciale, KILICAFE, qui compte aujourd'hui plus de 9 000 membres – tous petits agriculteurs –, et encouragé une réforme politique dans le sens d'une baisse de la taxation sur la production et d'une autorisation de vente directe du café de qualité supérieure aux acheteurs étrangers.

Avec l'aide de McKinsey & Company, et à l'invitation du gouvernement tanzanien, TechnoServe a mené une analyse de la politique nationale d'imposition du café pour en déterminer les effets sur l'ensemble du secteur. L'étude a révélé que la Tanzanie pratiquait des taxes élevées sur le café par rapport à cinq pays producteurs « pairs ». TechnoServe, KILICAFE, le Tanzania Coffee Board (TCB) et des industriels de premier plan ont présenté ces résultats au gouvernement tanzanien. En juin 2003, le ministère tanzanien des Finances a déclaré que le gouvernement harmoniserait et rationaliserait les taxes et prélèvements afin de doper la productivité rurale et que des mesures seraient prises pour réduire le coût des licences locales et des permis. Ces réformes réduiraient de manière significative le nombre de « taxes parasites » qui frappent les petits agriculteurs et qui peuvent s'élever jusqu'à 21% pour le café.



En octobre 2003, le TCB a adopté de nouvelles dispositions, demandées par TechnoServe, KILICAFE et d'autres organismes, visant à permettre aux cultivateurs de café de qualité supérieure de vendre directement leur production à des acheteurs spécialisés, sans passer par le système national de vente aux enchères. TechnoServe a aidé le TCB et le gouvernement à rédiger ces nouvelles règles de sorte que les producteurs de café spécial puissent bénéficier de prix plus intéressants par

la négociation directe avec les torréfacteurs. KILICAFE est devenue la première organisation à exporter directement du café spécial vers des acheteurs étrangers. La nouvelle procédure de licence du TCB a levé un grand obstacle placé entre les producteurs tanzaniens de café spécial et les acheteurs internationaux disposés à payer le prix fort.

Pour plus d'informations, contacter Luba Vangelova à l'adresse LVangelova@tns.org ou consulter www.technoserve.org ou www.microlinks.org

Source: TechnoServe 2005

5. Développer des systèmes de filières favorables aux pauvres

Le développement de filières⁸⁴ (VCD) n'est pas nouveau. Ces dernières années toutefois, les programmes ont tenté de développer des systèmes de filières entières afin de gagner en importance et de permettre une croissance continue des filières après qu'ils se seront achevés.⁸⁵ Les systèmes de filières dynamiques répondent aux mouvements du marché en développant et en transférant les connaissances vers les intermédiaires et producteurs, de sorte qu'ils puissent s'adapter et conserver une position compétitive. Les systèmes de filières actifs grandissent et intègrent en permanence de nouvelles entreprises, générant de plus en plus d'emplois, de revenus et d'avoirs. De la sorte, les systèmes de filières qui profitent aux pauvres ont le potentiel nécessaire pour

réduire de manière significative la pauvreté de grandes franges de la population.

Le développement de filières s'inscrit au centre de plusieurs stratégies de développement du secteur privé, de la promotion des exportations au développement économique et au regroupement locaux.⁸⁶ Le présent chapitre se penche sur les stratégies de développement de systèmes de filières qui profitent aux pauvres. Il aborde plusieurs défis que doit relever le processus de conception, passe en revue les innovations des nouveaux modèles de marchés et traite de la stimulation de la reproduction de modèles efficaces à travers le système.

La critique du développement de filières

Bien que le développement de filières soit au centre de bon nombre de stratégies de développement du secteur privé, d'aucuns pensent qu'il peut porter préjudice au secteur privé.⁸⁷ D'après eux, c'est au secteur privé – et non aux agences de développement ou aux gouvernements – qu'il incombe d'identifier les possibilités commerciales, d'investir des moyens et de développer des stratégies de compétitivité soit en entière indépendance, soit en collaboration avec d'autres entreprises. En sélectionnant certains marchés et filières plutôt que d'autres, les agences de développement faussent les investissements dans ce secteur. Les programmes qui souscrivent à cette philosophie prennent deux formes principales. Il s'agit 1) d'initiatives pour l'environnement commercial, ou 2) de subventions « défis », de subventions équivalentes ou de programmes de partenariat public-privé. Comme indiqué au chapitre 4, le travail sur l'environnement commercial peut être mené sur une base systémique. Par opposition, les subventions « défis » permettent d'engager les sociétés dans de nouveaux modèles commerciaux ou de marchés, mais n'ont qu'un impact limité sur le changement des systèmes dans leur ensemble. Il est possible d'adopter une approche systémique de la création des capacités du secteur privé à étudier les possibilités commerciales, comme dans le cas de Cluster Pulse (voir chapitre 1 et exemple 2).

⁸⁴ Une filière est l'ensemble des entreprises et les interactions entre elles qui amènent un produit de la matière première au consommateur final. Elle est plus restreinte qu'un secteur ou un sous-secteur mais plus large que la simple chaîne d'approvisionnement.

⁸⁵ AED 2006; AFE 2005; Springfield Centre 2005; Aid to Artisans 2006a-b; Tanburn 2005; CLUSA/IDE/EMG 2005a; DAI s.d.; Tanburn et Kamheta 2005; Knopp 2005; Groupe de travail sur les marchés émergents 2006; GTZ 2006h; Quynh s.d.; Muller-Glocce et Lehmann 2006; Meyer-Stahmer, Jorg et Frank Waltring 2006; Waltring 2006

⁸⁶ Altenburg 2006; Meyer-Stahmer, Jorg et Frank Waltring 2006; Waltring 2006; Downing, Snodgrass, Northrip et Woller 2006; Le groupe On the Frontier a mis au point une stratégie intéressante basée sur les grappes d'entreprises pour le développement des filières. Voir www.onthefrontier.com

⁸⁷ Baker 2006

**La lacune:
des outils globaux pour un
développement de filières systémique et
favorable aux pauvres**

Il y a toute une gamme d'outils de développement de filières, dont des outils de sélection,⁸⁸ la guidance en vue de l'analyse intégrée et de la conception,⁸⁹ les diagrammes pour le mappage des filières et des manuels et conseils spécifiques, comme les bonnes pratiques dans l'agriculture contractuelle.⁹⁰ Cependant, seuls quelques-uns s'intéressent au développement de systèmes ou sur la génération de profits pour les pauvres et guident les praticiens à travers tout un processus de conception et d'application de programmes. Aucun ne traite du suivi et de l'évaluation. De ce fait, il subsiste de grandes lacunes au niveau des outils de développement de systèmes de filières.

5.1 Adapter le développement de filières pour en faire profiter les pauvres

Le développement traditionnel de filières aide les entreprises des pays en développement à vendre leurs produits sur les marchés mondiaux, plus intéressants. Les agences qui développent des filières profitant aux pauvres ou réalisant d'autres objectifs sociaux, comme la préservation de l'environnement ou l'égalité des chances, ont adapté le développement de filières de plusieurs façons.

- **Viser différents types de filières:** viser non seulement les filières qui impliquent les pauvres, mais aussi a) les filières qui ciblent des marchés plus accessibles, telles que les marchés des matières premières, régionaux ou

nationaux, ou b) les filières des services, comme le tourisme ou le bâtiment.⁹¹

- **Viser différents types de sociétés d'une même filière:** envisager les PE non seulement comme des producteurs, mais aussi comme des distributeurs et des sociétés de services à l'intérieur de la filière.⁹²
- **Laisser les enjeux sociaux dicter le développement systémique de filières:** sélectionner des filières et concevoir des interventions pour des buts sociaux spécifiques, comme la protection de l'environnement, l'égalité des chances ou la reconstruction post-conflit.⁹³
- **Intégrer les questions sociales dans le développement systémique de filières:** identifier et promouvoir des stratégies de compétitivité qui abordent également les questions sociales; allouer des fonds et du personnel spécifiques aux questions sociales et intégrer ce travail dans le développement de filières.⁹⁴
- **Cibler sur une base géographique:** s'intéresser aux régions à forte concentration de pauvres plutôt qu'à celles possédant le plus grand potentiel.⁹⁵
- **Évaluer et suivre les profits pour les pauvres:** évaluer dans les détails le potentiel de mise à niveau avant de s'engager à grande échelle,⁹⁶ et/ou développer et tenter d'appliquer des indicateurs de pauvreté régulièrement mis à jour, comme les salaires et les horaires de travail moyens, afin d'évaluer le revenu généré pour les travailleurs pauvres.⁹⁷

Le présent chapitre illustre des exemples pratiques des stratégies précitées et décrit des initiatives de développement de filières conçues pour profiter aux pauvres.

⁸⁸ Action for Enterprise 2006b; DAI s.d.; Shauket, Ahmed et Condor 2005; Mahnke 2006; USAID 2006d

⁸⁹ Kumar et Sinha 2005; Meyer-Stahmer et Waltring 2006; USAID 2006d; Albu et Griffith 2005; www.actionforenterprise.org

⁹⁰ KATALYST s.d.; Adhikary et McVay 2006; van Bussel 2005

⁹¹ Aid to Artisans 2006a-b; KATALYST s.d.; van Bussel 2005

⁹² KATALYST s.d.; van Bussel 2005; Groupe de travail sur les marchés émergents 2006; Shepherd 2005

⁹³ Millard 2006b; MEDA 2005a, 2006b; Qunyh, Vu Nhu. n.d; GTZ 2005c; MEDA 2006c; Roenne et Wagner 2005; Irwin et al. 2005; KATALYST s.d.

⁹⁴ Adhikary et McVay 2006; GTZ 2005c; Groupe de travail sur les marchés émergents 2006; KATALYST s.d.; Becker, Jansen, Roaring et Zveglich 2005

⁹⁵ Waltring 2006

⁹⁶ IDE 2005

⁹⁷ Adhikary et McVay 2006

Exemple 25: Adaptation du développement systémique de filières pour atteindre les pauvres

MEDA et ECDI (Pakistan)



L'ECDI et la MEDA ont sélectionné la filière de la confection en raison de son importance pour l'existence des femmes rurales et de la demande importante et croissante en vêtements confectionnés provenant des marchés urbains. Les femmes dépendant fortement de l'activité informelle et occasionnelle des hommes pour l'accès au marché, il n'y avait pas d'intermédiaire bien défini avec lequel le programme pouvait travailler, et les coopératives ne constituaient pas une option pour la plupart des femmes en raison de leur mobilité limitée. Plutôt que de lancer une entreprise sociale, l'ECDI et la MEDA ont identifié et reproduit un modèle commercial sur le marché des échanges entre femmes, dans lequel la formation et d'autres services pouvaient être

incorporés. Le programme a senti que ce groupe d'opératrices plus mobiles pourrait être un deuxième groupe cible important dont la présence sur le marché contribuerait à changer la perception des questions de genres et les pratiques commerciales. Le programme a visé les zones à bas revenu du Pakistan et s'est étendu à des régions géographiquement et socialement plus reculées. Les gestionnaires ont pris soin de suivre les produits des ventes arrivant aux productrices. Le prix de vente moyen d'un vêtement confectionné était de 6 USD un mois avant l'entrée en vigueur du programme. À mi-parcours du programme triennal, il est passé à 20 USD par mois pour plus de 2 000 femmes rurales. En général, les femmes ne paient pas les services ni les intrants et ne contractent pas de dettes auprès des intermédiaires. Le programme contrôle également les aspects qualitatifs de la relation, comme par exemple le prix par article et la capacité de vendre à plus d'un agent. De la sorte, la MEDA et l'ECDI Pakistan ont adapté le développement de filières pour atteindre les pauvres.

Pour plus d'informations, contacter Helen Loftin à l'adresse hloftin@meda.org ou consulter www.bdsknowledge.org et www.meda.org
Source: MEDA 2006a-d; MEDA 2005a

La lacune:

les approches systémiques de la sécurité des moyens d'existence dans les communautés touchées par le VIH/sida

Ces deux dernières années, des conseils utiles ont été publiés pour aider les développeurs de filières à tenir compte de la problématique du VIH/sida dans leur travail.⁹⁹ On manque toutefois toujours d'expérience réelle de la stimulation de systèmes de marchés qui abordent les questions relevant de la sécurité des moyens d'existence dans les communautés touchées par ce fléau. Cette lacune persiste malgré la forte présence du VIH/sida dans les communautés pauvres, en particulier en Afrique. Des programmes de démonstration rassemblant des experts du DSP et des spécialistes de la santé afin d'identifier des solutions innovatrices et systémiques pour aider les communautés touchées par le VIH/sida à survivre permettraient de la combler.

5.2 Sélectionner les filières à viser – Les implications d'une approche systémique

Un risque, concernant en particulier les pauvres, est devenu un problème central lors de la sélection des filières. En choisissant une filière particulière, les programmes de développement suggèrent aux pays, communautés et ménages qu'ils préfèrent investir dans un domaine d'activité plutôt qu'un autre, dans une possibilité commerciale plutôt qu'une autre.⁹⁸ Le risque entre également en ligne de compte lorsqu'il s'agit de déterminer comment définir les filières visées par un programme, par exemple un secteur entier ou seulement un produit spécifique. Avec une définition trop large, le projet est moins maniable et ne répond pas aux attentes; avec une définition trop stricte, le programme risque d'échouer si les goulets d'étranglement dans cette filière s'avèrent insolubles ou si les marchés ont soudain tendance à s'affaiblir.

⁹⁸ Baker 2006

⁹⁹ GTZ Roenne et Wagner 2005; Bronwyn, Grant Parker et Morgan 2005

Le développement systémique de filières implique trois recommandations sur le processus de sélection des filières:

- **Cibler de manière plus précise:** l'approche de développement systémique est plus complexe que le développement direct de filières. Elle peut garantir une définition plus précise de la filière afin de rendre l'initiative gérable dans le respect du calendrier des donateurs et des budgets.
- **Sélectionner des filières interreliées:** le développement systémique de marchés implique souvent de relier différents marchés, et les programmes cherchent donc à cibler les filières interreliées. Par exemple, ils sélectionnent une série de filières agrocommerciales rencontrant des contraintes identiques – comme la fourniture d'engrais – qui peuvent être abordées dans le cadre d'une seule initiative. Ou encore, ils sélectionnent des filières qui s'imbriquent les unes dans les autres pour maximiser les liens en amont et en aval.
- **Créer la capacité de sélectionner les filières cibles:** une approche qui renforce la capacité des vecteurs de changement peut très bien également renforcer la capacité des agences gouvernementales ou des associations du secteur privé à identifier en permanence les filières cibles adéquates.

5.3 Choisir les marchés cibles et développer des stratégies de compétitivité

« Une filière ne peut être poussée; pour la faire avancer, il faut la tirer. »¹⁰⁰ Cela signifie qu'une filière ne se développera que si elle est liée à une forte demande des consommateurs. En outre, les filières fleurissent quand les entreprises qui les composent se rassemblent pour se vendre dans le cadre d'une stratégie commune pour la compétitivité.¹⁰¹ Les concepteurs de programmes et les praticiens ne sont toutefois pas unanimes sur le type de stratégies à mettre en œuvre.

Spécifique ou générale?

Certains praticiens établissent des stratégies spécifiques qui identifient et capitalisent sur l'avantage comparatif d'une filière. Cela crée une position forte et viable qui

permet d'atteindre un marché spécifique. Lors de la mise en œuvre, ces programmes s'adressent particulièrement aux sociétés capables d'atteindre le marché cible défini et s'attardent sur les contraintes en matière de réalisation de la stratégie spécifique.¹⁰² D'autres programmes identifient un éventail de possibilités commerciales et identifient les lacunes que la filière doit combler au niveau des résultats par rapport aux références du secteur. Ce processus peut servir d'outil pour inciter les intervenants à développer une stratégie commune.¹⁰³ En phase d'application, ces programmes cherchent à ouvrir des portes ou à proposer des options aux entreprises de la filière. Choisir une seule voie ne crée par contre des possibilités que pour quelques entreprises, parfois les plus grosses.¹⁰⁴ Souvent, l'option initiale, par exemple un marché domestique doté d'une stratégie de substitution des importations, peut développer une grande capacité de capitaliser sur des possibilités commerciales plus étendues et plus difficiles, comme la vente aux pays voisins.¹⁰⁵

Exemple 26: Stratégies de compétitivité spécifiques et générales

Exemple de stratégie spécifique: le café de conservation. Cette stratégie consiste à vendre un café de qualité supérieure, produit de manière environnementalement responsable et cultivé à l'ombre à un acheteur unique, demandeur de grandes quantités et prêt à payer un prix plus élevé (Starbucks) afin de le rendre compétitif face au café conventionnel moins cher produit n'importe où dans le monde.

Source: Millard 2006

Exemple de stratégie générale: l'huile de palme thaïlandaise. Cette stratégie consiste à augmenter de manière significative la productivité des petits agriculteurs et le rendement du système de transformation afin d'être compétitif sur le marché intérieur face aux importations moins chères en provenance de Malaisie et de créer un potentiel de concurrence sur des marchés plus grands comme la Chine et l'Inde.

Source: GTZ 2006h

¹⁰⁰ Waltring 2006

¹⁰¹ Becker, Jansen, Roaring et Zveglich 2005; MEDA 2006b; Action for Enterprise 2006; Waltring 2006; USAID 2006d

¹⁰² Action for Enterprise 2005; DAI n.d

¹⁰³ Adhikary et McVay 2006; Tanburn 2006; GTZ 2006h;

¹⁰⁴ CLUSA/IDE/EMG 2005a; Aid to Artisans 2006 a-b; GTZ 2006h

¹⁰⁵ Aid to Artisans 2006 a-b; Adhikary et McVay 2006

Quels marchés?

La grande question du développement de filières en faveur des pauvres est la suivante: les pauvres peuvent-ils s'engager dans les marchés mondiaux? La réponse des praticiens est « oui et non ». Des marchés cibles différents requièrent des stratégies de compétitivité différentes. Sur les marchés mondiaux de niche de haute valeur, les petites entreprises peuvent être compétitives parce qu'elles se basent sur leur authenticité, leur caractère unique et/ou la valeur sociale ajoutée. Sur les marchés internationaux des matières premières, le prix, la quantité et la fiabilité sont plus importants. Les marchés nationaux et locaux sont plus intéressés par le prix, la facilité d'accès et la conformité du produit aux goûts locaux. En 2006, la tendance est au ciblage de marchés plus grands, moins exigeants, parfois en incluant une stratégie visant à aider les sociétés à passer à des marchés plus sophistiqués au fil du temps.

**La lacune:
Qui sont les concurrents
sur le marché mondial?**

- 1) *Pays en développement voisins: joue-t-on un jeu à somme nulle dans lequel les pays en développement se font concurrence sur des marchés mondiaux restreints?*
- 2) *Pays industrialisés: aide-t-on les sociétés mondiales à sous-traiter l'emploi dans la quête d'une main-d'œuvre bon marché?*
- 3) *Chine: de nombreux pays en développement doivent faire face à la concurrence de la Chine chez eux et à l'étranger, et ne savent pas comment affronter ce géant.*

Mettre au point des systèmes de développement de stratégies de compétitivité

La plupart des praticiens encouragent la participation des entreprises d'une filière au développement de la stratégie de compétitivité, sinon le programme risque de leur imposer une stratégie commerciale qu'elles ne suivront pas.¹⁰⁶ Un processus systémique invite à doter les entreprises de la filière de la capacité à développer des stratégies de compétitivité communes de sorte à pouvoir répondre si le marché évolue. Peu de programmes développent la capacité des vecteurs de changement du secteur à assumer cette fonction.¹⁰⁷

Exemple 27: Développer la capacité à mettre au point une stratégie de compétitivité

GTZ et GFA Consulting (Philippines)

Le Programme de développement des petites et moyennes entreprises pour le soutien d'emplois durables (SMEDSEP) a été conçu en 2003 pour contribuer à la réduction de la pauvreté par le développement du secteur privé et la promotion de l'emploi dans la région de Visayas aux Philippines. Mis en œuvre par la GTZ, GFA Consulting et le gouvernement philippin et financé par le BMZ, le programme vise deux secteurs sélectionnés sur la base d'une analyse et d'une consultation avec les gouvernements national et local: le tourisme et les technologies de l'information. Chaque secteur englobe plusieurs catégories de produits ou de services approchées en tant que filières. Une analyse des sous-secteurs du tourisme a identifié plusieurs contraintes, dont le marketing passif. Le programme travaille en même temps au renforcement des services de marketing dictés par la demande et à la facilitation de l'établissement d'une société coopérative de marketing sur l'île de Negros Occidental. Le programme a fourni une assistance technique pour aider la société à développer une position et une stratégie commerciales pour l'île. Le plan met en exergue quatre « produits » touristiques spécifiques et les marchés cibles: réunions/conférences/événements, loisirs balnéaires et divertissement, visites culturelles et excursions dans la nature, tourisme actif et cours d'anglais. Il suggère également l'élaboration de la marque « Adventure Negros » afin de mettre au point une stratégie de positionnement plus spécifique pour chaque marché. Le plan identifie aussi les produits prêts à être commercialisés, ceux qui doivent encore être améliorés, et comment, et détaille une stratégie de marketing pour attirer plusieurs styles de consommateurs. Le développement d'une stratégie de marketing commune a aidé les entreprises, au long passé conflictuel, à collaborer. Il a aussi créé la capacité du groupe à formuler des stratégies communes.

Pour plus d'informations, contacter Carisa Aleta à l'adresse ca-gtz@mozcom.com ou consulter <http://www.smedsep.ph/> et www.bdsknowledge.org
Source: Hilz-Ward 2006, 2005a-b

¹⁰⁶ Adhikary et McVay; KATALYST s.d.; Albu et Griffith 2005; Action for Enterprise 2005; Waltring 2006; USAID 2006b

¹⁰⁷ Becker, Jansen, Roaring et Zveglich 2005; Adhikary et McVay 2006; Idrovo et Boquiren 2006; Muller-Glodde et Lehman 2006

5.4 Renforcer les liens entre les sociétés

L'effort de renforcement de liens mutuellement bénéfiques entre les sociétés, de sorte qu'elles collaborent pour tirer profit des possibilités du marché, se trouve au cœur du développement des filières. La plupart des initiatives de développement de filières travaillent avec plusieurs types d'entreprises afin de renforcer les liens verticaux – entre les sociétés qui achètent et vendent les unes aux autres – et horizontaux – entre les sociétés qui assument les mêmes fonctions au sein de la filière. On enregistre des résultats positifs quand il y a une forte impulsion du marché dans le sens de liens, quand de nombreuses entreprises investissent grandement dans la filière et quand un système est mis en place pour reproduire les modèles et pratiques éprouvés.

5.4.1 Les liens commerciaux verticaux

Les liens verticaux sont les liens présents dans la filière centrale qui amènent les intrants aux producteurs et transformateurs, et les produits au marché. L'innovation a lieu au niveau du travail avec les grandes entreprises et les petits intermédiaires. Les modèles et stratégies de ces deux domaines d'action sont évoqués ci-dessous.

Le travail avec les grandes entreprises

Le premier choix de nombreux programmes consiste à travailler avec des grandes entreprises afin d'atteindre efficacement et durablement de grands nombres de petites entreprises. Les avantages de cette stratégie sont: un point d'entrée facile, un marché garanti ou un fournisseur fiable pour les PE, une expertise technique obtenue de la grande entreprise et des connexions avec le marché. Les inconvénients sont: la difficulté d'inciter les grandes entreprises à travailler avec des petites entreprises gérées par des pauvres; la tendance des grandes entreprises à chercher des producteurs exclusifs et à rechigner à la reproduction et à la concurrence; le risque que les compétences que les petits producteurs apprennent ne soient pas transférables à d'autres relations commerciales; et la vulnérabilité potentielle des PE découlant de la dépendance trop importante vis-à-vis d'un acheteur ou d'un fournisseur uniques.

Les modèles de marchés

Les praticiens cherchent à tirer profit des avantages et à atténuer les risques des inconvénients, par exemple en recourant aux stratégies suivantes:

- **Amélioration des contrats:** pour mieux refléter les risques et les profits pour chaque partie. Les éléments des contrats efficaces sont: a) la transparence dans le coût réel des intrants, conseils techniques ou services, et b) des accords tarifaires qui permettent des garanties de prix fixe et de quantité, tout en laissant la possibilité de vendre les surplus sur le marché ouvert.¹⁰⁸
- **Développer des bonnes pratiques et des codes de conduite:** un projet a invité les grandes entreprises qui concluent des contrats avec des petits agriculteurs à un séminaire servant à partager les expériences et les bonnes pratiques de l'agriculture contractuelle. Les participants ont tiré profit de l'échange et le programme a publié un guide des bonnes pratiques.¹⁰⁹ Un autre programme a facilité le développement d'un code sectoriel de conduite des affaires.¹¹⁰
- **Développer des unités de formation des petites entreprises au sein des grandes entreprises:** un programme a aidé une grande entreprise à développer une unité de formation afin de renforcer les capacités des petites entreprises distributrices d'intrants agricoles, de sorte que les détaillants puissent offrir des conseils à côté de leur produits.¹¹¹
- **Regrouper les grandes entreprises:** pour atteindre les marchés internationaux et partager des stratégies d'achat auprès des petites entreprises.¹¹²
- **Aider les associations à organiser des visites d'acheteurs:**¹¹³ pour mettre en relation les grandes entreprises avec les marchés internationaux.

La reproduction des modèles de marchés

Comment les praticiens ont-ils transposé ces innovations sur le marché? Deux stratégies centrales ont été utilisées:

- **Renforcement des systèmes d'apprentissage:** qui transfèrent les stratégies de mise en relation d'une société à l'autre. Dans deux cas, une grande entreprise a formé d'autres grandes entreprises contre rémunération.¹¹⁴ Dans un autre, une association de petites entreprises de transformation a appris à une

¹⁰⁸ Millard 2006a; Kenya BDS; Rikli et Ryazanov s.d., HPC

¹⁰⁹ KATALYST s.d.

¹¹⁰ van Bussel 2005

¹¹¹ KATALYST s.d.

¹¹² Cluster Pulse 2006; ATA 2006 a-b; MEDA 2006d

¹¹³ ATA 2006 a-b

¹¹⁴ KATALYST s.d.; Groupe de travail sur les marchés émergents 2006

nouvelle grande entreprise comment travailler avec les petits producteurs et transformateurs.¹¹⁵

- **Renforcement de la capacité des consultants et/ou associations commerciales à mener des activités payantes de mise en relation d'entreprises:** les activités aident les sociétés à trouver des acheteurs, à se doter d'une capacité à vendre et à fournir, à organiser des groupes dans l'optique d'une commercialisation commune des produits, à accueillir des visites d'acheteurs, à préparer et à accompagner les sociétés dans la participation à des foires commerciales et à organiser de telles foires.



Exemple 28: Renforcer la capacité des grappes d'entreprises à consolider les liens commerciaux

Cluster Pulse (monde entier)

Cluster Pulse est une ONG affiliée à plusieurs sociétés de consultance et de formation fondées par un entrepreneur social en 2000. Cluster Pulse facilite la création de petits consortiums d'exportateurs et les aide à atteindre certains marchés mondiaux bien spécifiques. Le processus se décompose en les étapes suivantes:

1. Avec le financement apporté par les donateurs, Cluster Pulse organise des séminaires sectoriels sur les marchés d'exportation, dresse des diagnostics individuels et sélectionne quelques-uns des producteurs les plus prometteurs qui n'exportent pas encore afin de créer des consortiums pilotes d'exportateurs.
2. Les consortiums de producteurs désignent un médiateur et l'engagent pour diriger le groupe. Le médiateur est payé à la commission sur les exportations. Le médiateur et quelques membres contactent le réseau mondial et participent à une formation en ligne pour apprendre comment faciliter une grappe d'entreprises et l'aider à accéder à des marchés. Cluster Pulse organise des visites chez les producteurs concurrents, par exemple en Chine, et dans des pays cibles afin de rencontrer les importateurs potentiels, de nouer des liens et d'exporter vers ces pays.
3. D'autres exportateurs – souvent ceux qui n'ont pas été sélectionnés pour le projet pilote – demandent l'assistance de Cluster Pulse. Ils paient les sociétés de consultance pour les mêmes services d'aide à l'exportation.

Depuis 2000, Cluster Pulse et ses sociétés de consultance et de formation sont actives dans six secteurs et soutiennent 63 consortiums ou grappes d'entreprises, formant quelque 11 460 exportateurs. Dans certains cas, les exportateurs achètent massivement auprès des petits producteurs. Par exemple, en Afghanistan, 16 exportateurs de tapis regroupés en 3 consortiums s'approvisionnent chez 21 000 tisserands.

Pour plus d'informations, consulter www.ClusterPulse.org; www.exportfundas.com; www.globalnetworkindia.com; www.gnstitute.com; et www.iitfglobal.com

Sources: sites web ci-dessus; www.afghancarpetconsortia.com; Cluster Pulse 2006

¹¹⁵ Idrovo et Boquiren 2005

Le travail avec des intermédiaires du secteur informel

Lorsqu'il n'est pas possible de travailler avec des grandes entreprises, les programmes se tournent souvent vers de plus petits intermédiaires du secteur informel, des agents qui achètent des produits aux petites entreprises ou leur vendent des intrants. Ils sont souvent réticents à choisir cette option. Il leur faut plus d'intermédiaires pour atteindre les PE cibles. Ces intermédiaires possèdent généralement une capacité moindre à accéder aux marchés formels, régulés et financièrement intéressants. En outre, ils sont souvent considérés comme immoraux, exploitateurs et mystérieux. En fait, de nombreux programmes ont tenté de les sortir des marchés.¹¹⁶ D'autres ont toutefois estimé que les petits intermédiaires pouvaient être des partenaires efficaces. Les petits intermédiaires peuvent souvent jouer un rôle central sur les marchés. Ils connaissent bien les communautés dans lesquelles ils opèrent, tant géographiquement que culturellement. Ils ont gagné la confiance des petites entreprises, ils fonctionnent à un faible coût et de manière relativement efficace. Ils sont

La lacune:

Viser les petites entreprises de commerce de gros ou de détail et de services

Une large proportion des microentreprises gérées par les pauvres, et en particulier par les femmes, sont actives dans le commerce de gros ou de détail ou dans les services. Si les institutions microfinancières parviennent à toucher ces microentreprises, le développement de filières s'est généralement axé sur les petites entreprises de production. Une recherche récente et un programme pilote visant les détaillants et leurs associations montrent que le soutien de l'infrastructure de marché physique et les achats groupés, par exemple, peuvent contribuer à la hausse du revenu des marchands et à faciliter l'accès des consommateurs pauvres à des produits moins chers.¹¹⁸ Si on relève une attention accrue des programmes de développement de filières pour les petits intermédiaires, les sociétés de commerce de détail et de services n'ont pas encore profité de la plupart des approches, malgré leur prédominance dans les économies locales.

souvent plus disposés et plus capables de faire des affaires avec les pauvres.¹¹⁷ Les praticiens commencent à partager l'expérience du travail avec les intermédiaires informels afin de renforcer la croissance de la filière et d'augmenter les profits pour les pauvres.

Voici quelques innovations émergeant des modèles de marchés qui recourent à des intermédiaires:

- **Petites sociétés de pointe:** un programme agrocommercial a identifié des grossistes en fruits et légumes et renforcé leur capacité à engager des agriculteurs plutôt qu'à payer sur le terrain. Les relations plus transparentes, plus chargées d'informations et à plus long terme ont permis aux marchands d'obtenir des fruits et légumes de meilleure qualité, livrés dans les temps et dans une plus grande variété, ce qui les a aidés à augmenter leurs ventes.¹¹⁹
- **Inclusion des marchands dans les modèles de marchés:** plusieurs programmes ont intégré les marchands dans des modèles commerciaux plus formels impliquant des grandes entreprises ou associations de petites entreprises en tant que partenaires principaux. Par exemple, un programme a découvert que les intermédiaires fournissaient aux fermiers du compost sous forme de bouse de vache. Le programme les a formés à la production de compost de meilleure qualité utilisant des matières moins rares.¹²⁰

Le plus grand défi à relever dans le travail avec les petits intermédiaires consiste toutefois à stimuler des systèmes qui reproduisent le modèle. Parmi les approches qui ressortent, on trouve:

- **l'intégration des marchands dans les organisations d'entreprises:** en encourageant les associations commerciales à intégrer les intermédiaires, à les incorporer dans de nouveaux modèles de marchés et à renforcer leurs capacités de proposer des services intégrés aux petites entreprises productrices.¹²¹
- **les partenariats avec les IMF:** un programme dans le secteur de la pêche est parvenu à toucher de grands nombres de petits fabricants de matériel de pêche par l'intermédiaire d'une IMF. Celle-ci a mis au point un produit de prêt sur mesure et aidé les groupes d'emprunteurs à fournir des équipements à des prix réduits.¹²²

¹¹⁶ Groupe de travail sur les marchés émergents 2006; IDE Vietnam

¹¹⁷ Action for Enterprise 2006b; MEDA; USAID 2006c; FAO s.d.

¹¹⁸ FAO s.d.; Miehlbradt et McVay 2005

¹¹⁹ Tanburn et Kamuheta, 2005; van Bussel 2005

¹²⁰ KATALYST s.d.

¹²¹ KATALYST s.d.

¹²² Groupe de travail sur les marchés émergents 2006

- **les marchés d'appui:** développement de marchés d'appui dans le domaine des équipements, des intrants, de la finance ou de la formation afin de renforcer la valeur ajoutée apportée par les intermédiaires à la filière.
- **le marketing à plusieurs niveaux:** création de la capacité des intermédiaires à recruter et à former des agents dans la communauté. Ces derniers les aident ensuite à acheter ou à vendre à un plus grand nombre de petites entreprises ou à jouer un rôle plus important dans le commerce de gros des produits des PE.



Exemple 29: Stimuler des systèmes reposant sur et soutenant les petits intermédiaires informels

MEDA et ECDI (Pakistan)

La MEDA et l'ECDI développent des réseaux commerciaux féminins afin d'aider les tisserandes rurales à améliorer leurs moyens d'existence. La vision du programme était de remplacer les pratiques de commercialisation traditionnelles et familiales par des relations commerciales riches en services. Les nouvelles relations sont orientées sur les marchés plus rentables et apportent les intrants adéquats, de nouveaux concepts et une orientation technique et augmentent le volume et le revenu. Étant donné que le modèle en était encore à ses débuts, le programme a tout d'abord attiré 185 intermédiaires commerciales et renforcé leurs capacités. Aujourd'hui, le programme observe et consolide les systèmes afin de soutenir et de perpétuer le modèle commercial. Cela inclut:

- les liens avec les marchés d'appui: les nouvelles intermédiaires commerciales devaient avoir accès à des services de création mais ne pouvaient se payer les services ou attirer l'attention de dessinateurs sophistiqués. Le programme les a aidées à trouver des dessinateurs « traceurs » actifs sur des marchés moins formels et plus abordables, mais néanmoins plus au courant des tendances du marché que les brodeuses traditionnelles et les nouvelles intermédiaires. Le programme aide ces dessinateurs à prendre conscience du potentiel de vente des intermédiaires féminines et des nouvelles tendances en matière de produits. Les dessinateurs vendent les modèles aux intermédiaires.¹²³
- Pour étendre leurs entreprises, certaines intermédiaires recrutent et forment des représentantes au niveau des villages, qui recourent elles-mêmes parfois aux services de groupes formels ou informels de femmes. Le programme a commencé à développer des capacités additionnelles pour cette structure de commercialisation à plusieurs niveaux en intégrant la formation complémentaire des adultes, le transfert de connaissances, la formation des formatrices et les capacités d'organisation de groupes pour les intermédiaires principales.¹²⁴
- Renforcement des capacités des vecteurs de changement du secteur: le programme vient également en aide à quelques intermédiaires pour la création de grandes maisons d'achat plus officielles, qui joueront un rôle plus fort de lien entre les environnements urbain et rural, décoderont les signaux envoyés par le marché, mettront en relation les grossistes des villes et des villages et renforceront les capacités en matière de modèles de commercialisation efficaces et de compétences techniques.¹²⁵ De cette manière, elles reprendront à leur charge certaines des fonctions de facilitation quand le projet arrivera à son terme.

Au cours de ses deux premières années de fonctionnement, le programme a aidé 7 000 productrices à accéder aux marchés par le biais de 185 intermédiaires.

Pour plus d'informations, contacter Helen Loftin à l'adresse hloftin@meda.org ou consulter www.bdsknowledge.org et www.meda.org
Source: MEDA 2006a-d; MEDA 2005a

¹²³ MEDA 2006b,c,e

¹²⁴ MEDA 2006b,c,e

¹²⁵ MEDA 2006b,c,e

5.4.2 Les liens commerciaux horizontaux

Les groupes, coopératives et associations d'entreprises – au niveau des producteurs, des intermédiaires, des grandes entreprises ou des marchés d'appui – peuvent jouer plusieurs rôles, du partage de l'information à la transformation commune, en passant par le marketing. Presque tous les programmes de développement de filières travaillent avec des groupes de producteurs, les mettant souvent en relation avec des grandes entreprises et/ou de petits intermédiaires.¹²⁶ Aux niveaux supérieurs, les programmes de développement de filières renforcent plus fréquemment les associations commerciales. Celles-ci représentent souvent les grandes entreprises, mais s'ouvrent de plus en plus aux autres entreprises de la filière. Les associations commerciales sont évoquées tout au long du Document de base parce qu'elles jouent plusieurs rôles, dont celui de vecteur de changement pour le développement de filières. Comme indiqué dans la section sur les liens verticaux, les grandes entreprises forment parfois des liens horizontaux pour accéder à des marchés et partagent des stratégies pour la collaboration avec les PE. Cette section traite toutefois des innovations dans la facilitation et l'engagement de groupes de petites entreprises productrices.

Le développement de modèles

Il y a deux courants de pensée sur l'approche des groupes de petites entreprises productrices, selon le point d'entrée du programme de développement de filières.

- Certaines agences voient en l'organisation des groupes de producteurs le principal point d'entrée du programme. Cela aide à faciliter les options pour les pauvres, y compris à définir les marchés à viser, la portée de la mise à niveau, et à savoir s'il y a lieu de conclure des contrats avec des grandes entreprises, et comment.¹²⁷ Ces groupes sont assez flexibles pour assumer toute une gamme d'activités et de tâche. Un défi pour ce genre de programmes consiste à aider des groupes particuliers de PE à trouver des acheteurs.¹²⁸ Un autre réside dans le ciblage.

Certaines agences rapportent que les groupes qu'elles ont organisés sont parfois approchés par d'autres agences qui leur formulent des propositions intéressantes qui, du point de vue du programme, s'éloignent du rôle que les groupes jouent dans la filière cible.¹²⁹

- D'autres agences pénètrent le marché en approchant les acheteurs et en les aidant à organiser des groupes dans le seul but de leur fournir les produits qu'ils recherchent. Dans ce cas, la grande entreprise dirige le but et le contenu des activités de groupe pour atteindre l'efficacité maximale pour la filière.¹³⁰ Le revers de la médaille est que cette stratégie concentre le pouvoir dans les mains de la grande entreprise.

Plusieurs programmes ont partagé des pratiques innovatrices qui relèvent ces défis:

- Faciliter les groupes comptant une représentation des dépositaires d'enjeux, y compris les acheteurs et les vendeurs. Une initiative agrocommerciale a établi pour chaque grand transformateur un groupe de travail qui rassemble des agriculteurs, des experts techniques, des prêteurs et des propriétaires-gérants. Ces groupes se réunissent régulièrement pour planifier ensemble la saison, négocier les contrats, développer des plans d'assistance techniques et résoudre les problèmes.¹³¹
- Saisir les chances de démontrer que des relations étroites ne sont pas toujours dans l'intérêt suprême de l'acheteur. Par exemple, quand les producteurs réalisent une récolte exceptionnelle, il peut être utile d'avoir d'autres acheteurs ou transformateurs sous la main afin d'absorber le surplus si un acheteur habituel ne peut le faire.¹³² De même, les acheteurs de produits artisanaux peuvent préférer que leurs producteurs disposent de plusieurs acheteurs. De la sorte, ils peuvent s'assurer que les producteurs restent employés à plein temps sans devoir supporter tout le coût de leur revenu.¹³³

¹²⁶ Waltring 2006

¹²⁷ ONUDI 2005-2006; ONUDI-SDC 2006; Muller-Glodde et Lehmann 2006

¹²⁸ Waltring, 2006

¹²⁹ Action for Enterprise 2006; Mercy Corps 2006c

¹³⁰ Groupe de travail sur les marchés émergents 2006; Rikli et Ryazanov s.d.

¹³¹ Rikli et Ryazanov s.d.

¹³² Groupe de travail sur les marchés émergents 2006

¹³³ ATA 2006 a-b

La reproduction sur le marché

Les praticiens du développement de filières se demandent souvent qui organisera durablement les groupes de producteurs quand le programme sera arrivé à terme. Plusieurs réponses suggèrent des mécanismes d'organisation basés sur le marché:

- Les grandes entreprises peuvent organiser des groupes afin de les incorporer dans leur chaîne d'approvisionnement. L'organisation des groupes s'inscrit donc dans le modèle commercial de la grande entreprise que les programmes de développement de filières et les associations commerciales soutiennent.¹³⁴
- Une fois que des petites entreprises d'un secteur saisissent l'importance de la formation de groupes, elles peuvent payer un consultant expérimenté pour le faire pour leur compte.¹³⁵

Exemple 30: Liens verticaux et horizontaux: faciliter les choix dans l'agriculture contractuelle

USAID Kenya BDS

Le programme USAID Kenya BDS, mis en œuvre par le Groupe de travail sur les marchés émergents, œuvre à renforcer la croissance et augmenter le revenu des petites entreprises rurales en leur donnant accès aux marchés et aux services aux entreprises afin d'être compétitives sur ces marchés. Dans l'éventail de modèles de marchés qu'il a soutenus, le programme relève les défis des liens verticaux et horizontaux et a trouvé des manières pratiques d'offrir aux PE plus d'autonomie et de choix. En même temps, le programme aide les PE à accéder à des marchés fiables et plus rentables et aux services nécessaires. Trois exemples sont donnés ci-dessous:



- Dans la filière du fruit de la passion, le programme a facilité des arrangements d'agriculture contractuelle entre les petits agriculteurs et les grandes entreprises, y compris les exportateurs et les transformateurs. Pendant toute une saison, le climat irrégulier a entraîné une explosion de la production chez certains agriculteurs, qui a dépassé les prévisions des producteurs et les besoins de la grande entreprise. La grande entreprise étant incapable d'absorber le surplus, les agriculteurs risquaient de devoir jeter de grandes quantités de fruits. Kenya BDS et le médiateur local se sont attelés à trouver d'autres canaux d'exportation et identifié un autre acheteur/transformatrice pour le surplus. Aujourd'hui, l'intermédiaire sur le marché développé pour gérer commercialement le programme peut faciliter de tels liens. Cette expérience montre les avantages des arrangements flexibles qui offrent plusieurs choix aux producteurs.
- Dans le secteur de l'avocat, Kenya BDS a promu les accords d'approvisionnement entre quelques grandes entreprises et agriculteurs contractuels. Ces arrangements prévoyaient la prestation sur une base intégrée de services agrochimiques tels que le greffage et la gestion des nuisibles. L'approvisionnement devenant de plus en plus prometteur, l'apparition d'autres exportateurs a intensifié la concurrence et fourni aux agriculteurs un choix plus large de marchés finaux. En outre, la croissance de la filière a induit une hausse du nombre de prestataires de services commerciaux indépendants, qui ont été aidés par le programme Kenya BDS. Cela a permis aux agriculteurs de choisir parmi un plus grand nombre de prestataires, et donc d'avoir plus de poids auprès des acheteurs.
- Dans le secteur du poisson, des pêcheurs exigeaient des intermédiaires féminines des services sexuels en échange d'une extension de leur crédit d'achat. Le programme Kenya BDS s'est associé avec le Resource Mobilization Center afin de sensibiliser les communautés de pêche à l'importance de l'épargne. Le centre a également travaillé avec une IMF locale pour développer le « prêt du jour de marché », qui apporte un crédit aux transformatrices de poisson. Les femmes peuvent maintenant accéder au financement par le biais de l'épargne ou à l'argent liquide via un emprunt, ce qui leur permet d'échapper au piège du « sexe contre poisson ».

Pour plus d'informations, contacter David Knopp à l'adresse david@kenyabds.com ou consulter www.kenyabds.com
Source: Groupe de travail sur les marchés émergents 2006

¹³⁴ Action for Enterprise 2006; Mercy Corps 2006c; Action for Enterprise 2006b; Cluster Pulse 2006

¹³⁵ Cluster Pulse 2006

- Les gouvernements locaux sont également des organisateurs de groupes potentiels, en particulier dans les zones géographiques que les associations commerciales, les grandes entreprises et les consultants n'ont pas envie de desservir.¹³⁶

L'organisation de groupes ne sera jamais un service autonome et commercialisable. Cependant, si elle est intégrée dans le développement systémique de filières, elle peut devenir une composante essentielle du changement systémique durable.

5.5 Développer des systèmes de mise à niveau à l'échelon des sociétés

Pour capitaliser sur les possibilités commerciales et obtenir une position plus compétitive sur le marché, les entreprises d'une filière doivent généralement se mettre à niveau, c'est-à-dire améliorer leurs processus ou produits, assumer d'autres fonctions à valeur ajoutée ou passer à un autre canal de commercialisation pour atteindre des marchés plus rentables ou plus importants. À tous les échelons d'une filière, les entreprises peuvent devoir se mettre à niveau pour que les PE tirent un profit maximal. La « mise à niveau » des petites entreprises est une opération critique qui est favorable aux pauvres, parce qu'elle permet aux PE d'offrir une valeur supérieure, qui à son tour peut apporter des bénéfices plus importants.

La mise à niveau comporte certains risques, et les praticiens apprennent à personnaliser leurs stratégies pour adapter l'acceptation des risques des PE cibles et récompenser leur participation. Certains petits entrepreneurs aiment prendre des risques et veulent se sophistiquer, par exemple les enfants qui reprennent l'affaire familiale. D'autres préfèrent les éviter mais sont pressés par le temps et contraints par la réalité; c'est le cas notamment des femmes qui ont de jeunes enfants. Elles sont disposées à investir dans le changement si cela se traduit par un travail plus efficace ou plus lucratif. Les programmes se penchent de plus près sur la vie sociale, culturelle et économique de la population cible. Cela les aide à comprendre les risques et les bienfaits potentiels des stratégies de mise à niveau.

Le rôle des programmes de développement de filières consiste alors à étudier et à proposer des stratégies de mise à niveau aux entreprises de la filière et à atténuer les risques et à renforcer les incitants.¹³⁷ Cette section illustre plusieurs innovations dans les processus de mise à niveau. Elle montre ensuite comment les programmes de développement de filières stimulent les systèmes de marchés à reproduire à grande échelle les stratégies de mise à niveau efficaces.

5.5.1 Les modèles de marchés et commerciaux pour la mise à niveau à l'échelon des sociétés

Les stratégies de mise à niveau sont souvent réparties entre la mise à niveau des processus, des produits, des fonctions et de la filière. Il est parfois judicieux que les filières abordent la mise à niveau sous cet angle, même si ces processus se chevauchent souvent dans la pratique. Les programmes suscitent l'intérêt des entreprises à se mettre à niveau en:

- fournissant aux grandes entreprises des informations et des idées commerciales;
- présentant les entreprises cibles à de nouveaux acheteurs, à des entreprises plus couronnées de succès ou à des marchés qui fonctionnent mieux par le biais de visites de terrain ou de foires commerciales;¹³⁸
- procédant au « diagnostic » d'un groupe d'entreprises cibles afin de comparer leurs performances aux références internationales et à la moyenne locale du secteur.¹³⁹

De nombreux programmes de développement de filières encouragent également les entreprises à se mettre à niveau en atténuant les risques, comme le montrent les exemples suivants.

- Plusieurs programmes de développement agricole réduisent les risques inhérents à l'adoption de nouvelles techniques. Ils mettent en relation les agriculteurs avec des agents qui expliquent les nouvelles techniques, proposent des services de promotion de leur utilisation, suivent la mise en œuvre et garantissent un marché pour les produits.¹⁴⁰ Dans cette situation, la grande entreprise acheteuse assume un plus grand risque.

¹³⁶ Idrovo et Boquiren 2006; Muller-Glodde et Lehmann 2006

¹³⁷ Action for Enterprise 2006b

¹³⁸ KATALYST s.d.; Adhikary et McVay 2006; ATA 2006 a-b

¹³⁹ Adhikary et McVay 2006

¹⁴⁰ Groupe de travail sur les marchés émergents 2006; Rikli et Ryazanov s.d.; KATALYST s.d.; CLUSA/IDE/EMG 2005a

- Quelques programmes adaptent leurs interventions pour offrir le choix entre différentes populations et différents groupes, ainsi qu'une séquence potentielle en vue d'une mise à niveau progressive.¹⁴¹

L'approche commune consistant à tester le marché au moyen d'une stratégie pilote minimise elle aussi les risques pour les arrivants tardifs, qui peuvent ainsi d'abord observer le fonctionnement d'un modèle éprouvé sur le marché.

Exemple 31: Les services personnalisés offrent plusieurs options

GTZ (Sri Lanka)

La GTZ utilise l'approche « par noyaux » du développement d'entreprises, travaillant avec les chambres de commerce et d'autres organisations d'entreprises pour inciter les groupes de sociétés desservant le même marché à évaluer et affronter les problèmes ensemble. Les problèmes peuvent être abordés par des individus, par le groupe via une action commune, par la chambre agissant au nom du groupe ou par des consultants extérieurs auxquels des particuliers ou le groupe peuvent recourir. La stratégie vise à motiver les clients à affronter les problèmes spécifiques au moyen de solutions personnalisées, stimule la demande de services aux entreprises, renforce les chambres de commerce en étendant leurs capacités à offrir à leurs membres un service spécifique, personnalisé, à valeur ajoutée, et améliore l'environnement commercial en proposant aux entreprises un canal leur permettant de faire entendre leurs préoccupations. En trois ans, le programme germano-cinghalais de soutien économique stratégique, financé du côté allemand par le ministère fédéral de la Coopération et du Développement économiques, a organisé plus de 70 noyaux comptant quelque 1 400 membres. Environ 76% de ces noyaux ont fourni des services aux entreprises.

Pour plus d'informations, contacter Volker Steigerwald à l'adresse Volker.Steigerwald@gtz.de, Simone Lehmann à l'adresse simoneengesser@gmx.de ou Rainer Mueller-Glodde à l'adresse mueglo@tiscalinet.de
Source: GTZ 2006e et Muller-Glodde et Lehmann 2006

5.5.2 Stimuler la reproduction sur le marché des stratégies de mise à niveau: renforcer les marchés d'appui et les systèmes d'apprentissage

Cette année, les programmes de développement de filières ont mis au point de nouvelles manières d'inciter le marché à reproduire la mise à niveau à l'échelon des sociétés. Les principales stratégies couvrent: 1) le développement de marchés des services payants et intégrés, et 2) le renforcement des systèmes d'apprentissage tout au long de la filière.

Les pauvres possédant un pouvoir d'achat limité et étant peu enclins à prendre des risques, un consensus s'est dégagé selon lequel les services techniques intégrés, en particulier ceux liés aux contrats garantis, constituent pour les pauvres la manière la plus appropriée et durable d'accéder aux services. Cependant, les grandes entreprises doivent souvent recourir à des services extérieurs pour offrir des services intégrés aux PE. Par exemple:

- les grandes entreprises achètent des services afin de développer la capacité de leurs travailleurs à former les fournisseurs et les acheteurs;¹⁴²
- les grandes entreprises recourent à la sous-traitance pour certains services, par exemple la pulvérisation des arbres ou la conception de produits.¹⁴³

Au niveau pilote, ces services peuvent être proposés par le programme, mais dès qu'il est question de reproduction, un système basé sur le marché doit être mis en place pour soutenir les « copieurs ». C'est le cas en particulier quand de grands nombres d'intermédiaires du secteur informel sont impliqués dans le modèle de marché.

Comme le montre l'illustration 4, la promotion des services intégrés a des avantages et des inconvénients pour les pauvres et pour le développement des marchés.

Une expérience récente suggère que le recours aux services intégrés et payants peut changer au fur et à mesure que les marchés mûrissent. Dans l'initiative Kenya BDS dans le secteur de l'avocat, les services intégrés se sont avérés cruciaux lors de la phase pilote. Avec l'expansion du système de marchés toutefois, le programme a favorisé l'entrée d'un plus grand nombre de prestataires de services payants à tous les niveaux de la filière. Dans les zones géographiques plus avancées, les

¹⁴¹ Muller-Glodde et Lehmann 2006; ATA 2006 a-b; Adhikary et McVay 2006; World Education 2005; DAI 2006;

¹⁴² Groupe de travail sur les marchés émergents 2006; KATALYST s.d.; ATA 2006 a-b

¹⁴³ Groupe de travail sur les marchés émergents 2006; ATA 2006 a-b; MEDA 2006b,c,e

Illustration 4: Services intégrés et autonomes en faveur des pauvres¹⁴⁹

	Avantages	Risques
Intégrés	<ul style="list-style-type: none"> ■ Permettent aux grandes entreprises de produire selon les particularités du marché ■ Surmontent les contraintes de financement des MPE ■ Utiles quand le soutien au marché est immature ou inexistant 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les investissements lourds peuvent surexposer la grande entreprise ■ Peuvent entraver le développement des services autonomes ■ « Surprestation de services » entraînant des distorsions du marché
Autonomes	<ul style="list-style-type: none"> ■ La concurrence accrue entraîne une baisse des prix et une amélioration de la prestation de services ■ Maximisent la portée ■ Nivellent les rapports de force entre les entreprises de la filière 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les grandes entreprises sont limitées au niveau de la qualité et de la normalisation ■ Les contraintes de financement peuvent entraver la prestation de services ■ Difficiles à lancer sur un marché immature

agriculteurs ont commencé à proposer leurs propres services techniques et à renoncer aux services intégrés fournis par les acheteurs, obtenant de meilleurs résultats sur le marché ouvert.¹⁴⁴ Trois enseignements peuvent être tirés de cette expérience:¹⁴⁵

- une combinaison de services payants et intégrés est souvent cruciale pour la création d'un marché dynamique, compétitif et favorable aux pauvres;
- la croissance de la filière centrale peut stimuler la croissance des marchés des services, qui peut s'avérer essentielle pour la reproduction des modèles de marchés à travers la filière;
- il est souvent difficile de prévoir quelle combinaison se dégagera sur le marché.

Une manière proactive de stimuler les marchés des services payants consiste à former les consultants, les formateurs et les fournisseurs de technologies de ces marchés et à les doter des capacités technologiques nécessaires. Par exemple:

- Certains programmes renforcent les capacités des instituts techniques ou des universités à former les prestataires de services d'appui. La formation peut porter sur les compétences techniques dont les entreprises de la filière ont besoin, sur les modèles de commercialisation et de création de ces compétences et sur les méthodes d'apprentissage des adultes en vue d'un transfert efficace des connaissances.¹⁴⁶
- D'autres programmes créent les capacités des consultants techniques moins formels et moins expérimentés en appuyant les arrangements d'accompagnement.¹⁴⁷
- Une troisième stratégie consiste à développer des outils – modèles de conception, calibres et appareils standardisés, paquets TIC ou un paquet d'intrants agricoles – permettant de transférer facilement une expertise de haut niveau aux petites entreprises.¹⁴⁸

Ces stratégies mettent en relation l'expertise de haut niveau et les marchés et aident à la reconfigurer afin qu'elle soit mieux absorbée par les PE. Un des défis à relever consiste à engager les experts de niveau supérieur dans l'initiative.

¹⁴⁴ Groupe de travail sur les marchés émergents 2006

¹⁴⁵ Groupe de travail sur les marchés émergents 2006

¹⁴⁶ Conservation International 2006; Adhikary et McVay 2006

¹⁴⁷ KATALYST s.d.

¹⁴⁸ MEDA 2006b,c,e; Adhikary et McVay 2006

¹⁴⁹ Knopf 2005

Exemple 32: Transmettre une expertise de haut niveau aux PE par l'intermédiaire des prestataires de services

Aid to Artisans et AGEXPRONT (Guatemala)



L'initiative en faveur des exportations du secteur guatémaltèque de l'artisanat (GCSEI), financée par l'USAID et mise en œuvre par Aid to Artisans et l'AGEXPRONT, a mis en relation les exportateurs avec les marchés et stimulé le marché des services de conception locaux. Un des problèmes à affronter résidait dans le manque d'intérêt des artistes guatémaltèques expérimentés et des concepteurs de produits pour le travail avec des producteurs « artisanaux ». Le programme a engagé des étudiants et des jeunes diplômés de l'école de design et les a mis en contact avec des designers internationaux et des exportateurs. Les designers internationaux ont travaillé avec des exportateurs et des dessinateurs sur des concepts de produits, et les dessinateurs ont travaillé avec les producteurs, leur transmettant des idées, les guidant

dans la création d'échantillons et soutenant finalement une production de qualité. À l'origine, le programme cofinçait ces services de conception; aujourd'hui, les exportateurs paient les services des designers guatémaltèques sur une base régulière. Une fois qu'un certain régime a été atteint dans le marché des services de conception, le programme a organisé un « congrès de design » afin d'impliquer plus d'entreprises dans le modèle de marché. Cette fois, les designers locaux de pointe ont affiché un intérêt plus vif parce qu'ils pouvaient profiter de l'expertise internationale. Le congrès a servi à partager des informations sur les tendances du marché et à faciliter les partenariats entre designers, exportateurs et producteurs afin de développer de nouvelles collections de produits et de nouveaux modèles.

Pour mieux préparer la prochaine promotion de l'école de design, l'AGEXPRONT offre un cours sur le secteur de l'artisanat et le marketing. En attendant, pour étendre le pool de designers au Guatemala et dans le monde, un groupe d'étudiants de la Rhode Island School of Design (États-Unis) s'engagent dans l'« apprentissage des services » avec des designers liés aux exportateurs et des groupes de producteurs.

L'AGEXPRONT, l'association des exportateurs non traditionnels, qui possède une unité du développement de l'artisanat, gère ce programme et d'autres initiatives de développement afin de renforcer le secteur de l'artisanat et s'est dotée de capacités additionnelles en ce sens grâce à la GCSEI.



Pour plus d'informations, contacter Mary Cockram à l'adresse mary_cockram@aidtoartisans.org ou Silvia Moreira à l'adresse silvia.moreira@agexpront.org.gt ou consulter www.export.com.gt/Portal/Home.aspx ; www.aidtoartisans.org et www.bdsknowledge.org
Source: Aid to Artisans 2006

5.6 Les marchés d'appui aux filières

Le renforcement des marchés d'appui est primordial pour inciter les filières à s'étendre en incorporant les nouveaux arrivants dans des relations commerciales plus lucratives, en sensibilisant la filière aux mouvements du marché et en soutenant l'apprentissage et l'innovation continus. Les marchés d'appui et les filières peuvent développer des synergies, de sorte que la croissance et l'innovation sur un marché stimulent la croissance et l'innovation dans

l'autre. Bien que les services intégrés constituent pour les pauvres une voie d'accès essentielle, les services payants peuvent eux aussi jouer un rôle dans l'offre de choix plus nombreux. C'est en raison de leur rôle central que les marchés d'appui sont évoqués tout au long du présent chapitre. De plus, les praticiens se sont dernièrement engagés dans d'autres innovations au niveau du développement des marchés d'appui. Celles-ci sont présentées en détail au prochain chapitre sur les marchés « de base ».

6. Les marchés de base, pierre angulaire de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté

Un nouveau domaine de DSP est né du travail sur les marchés des SAE transsectoriels, filières et services sociaux en faveur des pauvres: le développement des marchés de base. Le présent chapitre explique ce que sont les marchés de base et pourquoi les agences les développent. Il traite ensuite de l'innovation dans les différents marchés de base que les agences de développement visent et des stratégies pour les développer. Il conclut par une étude approfondie d'un domaine d'innovation particulier dans les marchés de base: le financement des filières.

6.1 Développement des marchés de base – les principes fondamentaux

Les marchés de base proposent des produits et services qui sous-tendent le développement de et la participation des pauvres à plusieurs autres marchés et/ou à l'économie dans son ensemble, notamment l'éducation, les soins de santé, les services infrastructurels, le développement de la main-d'œuvre, les services sélectionnés aux entreprises, la fourniture d'intrants et de technologies et les services financiers.

6.1.1 Types de marchés de base

Les marchés de base peuvent être classés dans les grandes lignes comme suit:

- **Services aux consommateurs:** tels que les soins de santé et l'éducation, dont l'accès auxquels améliore la qualité de vie et permet de sortir de la pauvreté.¹⁵⁰ Certains services – comme l'énergie et les télécommunications – sont essentielles aux entreprises
- **Filières d'approvisionnement:** elles fournissent des composants et technologies essentiels aux autres secteurs dans lesquels les pauvres opèrent en tant que producteurs, intermédiaires ou travailleurs. Ce sont des secteurs très larges, comme l'ingénierie légère ou les outils agricoles. Les praticiens développent ces filières afin qu'elles profitent non seulement aux entreprises qui les composent, mais aussi aux entreprises et aux pauvres des filières qu'elles alimentent.¹⁵²
- **Services d'approvisionnement:** ils améliorent les performances d'autres secteurs dans lesquels les pauvres opèrent en tant que producteurs, intermédiaires ou travailleurs. Parmi ces services, on trouve les services agricoles d'extension, les services vétérinaires, les services de certification de produits et les services de conception de produits. Le développement des marchés pour ces services peut aider à doper la productivité ou les ventes dans plusieurs filières connexes ou dans tout un secteur, par exemple l'agriculture, l'élevage, l'artisanat ou l'industrie manufacturière.¹⁵³
- **Services de climat d'investissement:** au même titre que les réformes législatives, les marchés efficaces des services aux entreprises contribuent beaucoup à la compétitivité dans de nombreux secteurs et soutiennent un environnement d'investissement

¹⁵⁰ Miehlabrad et McVay 2005, *Compte-rendu 2005 – Évolution des SAE: faire fonctionner les marchés en faveur des pauvres*, contient un chapitre sur ces marchés. Voir pages 89-92. Disponible à l'adresse www.bdsknowledge.org

¹⁵¹ Tanburn et Kamheta 2005; Miehlabrad et McVay 2005; MEDA 2006a; Acumen Fund 2005; AED 2006; ComMark Trust et Centre for Development and Enterprise 2006

¹⁵² KATALYST n.d; Adhikary et McVay 2006; CLUSA/IDE/EMG 2006a

¹⁵³ GTZ 2006c; Abdullayev, Mustafayeva et Brown 2005; Action for Enterprise 2006a; Miehlabrad et McVay 2005

Illustration 5: Exemples de marchés de base

Services aux consommateurs	Filières d'approvisionnement	Services d'approvisionnement	Services de climat d'investissement
<ul style="list-style-type: none"> ■ Soins de santé ■ Éducation ■ Énergie ■ Eau ■ Assainissement ■ Logement ■ Télécommunications ■ Transports publics ■ Formation professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intrants agricoles ■ Outils agricoles ■ Irrigation ■ Équipements de production et pièces de rechange (ingénierie légère) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Extension agricole ■ Certification ■ Services vétérinaires ■ Conception de produits ■ Gestion de foires commerciales ■ Services de liens commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Médias ■ Marketing ■ Formation à la gestion ■ TIC ■ Logiciels ■ Comptabilité et conseils financiers ■ Services financiers

positif, en particulier pour les petites entreprises. Un grand nombre d'entreprises peut avoir besoin de ces services, mais les services actuels sont souvent indisponibles ou non adaptés aux PE.¹⁵⁴

L'illustration 5 donne des exemples de marchés de base dans chaque catégorie. Ces catégories sont fluctuantes mais elles aident à communiquer les façons dont le développement des marchés de base profite aux pauvres.

6.1.2 Pourquoi les agences développent-elles les marchés de base?

Les marchés de base sains sont vitaux pour la croissance économique favorable aux pauvres, comme le démontrent:

- l'importance du secteur des services pour les consommateurs, les entreprises et la croissance économique générale dans les pays industrialisés;¹⁵⁵
- les programmes rentables qui développent un marché de base qui aborde des contraintes similaires dans plusieurs filières;¹⁵⁶
- les gains tirés de la promotion des synergies entre différents secteurs, de sorte que l'innovation et la croissance dans chacun d'entre eux stimulent l'innovation et la croissance dans les autres;

- la stimulation de la croissance systémique en renforçant les marchés qui soutiennent l'expansion des filières, la productivité, l'innovation, l'apprentissage et le partage d'informations;
- les profits économiques tirés par les petites entreprises et les travailleurs à bas revenu des marchés de base.¹⁵⁷

Le terme « marché de base » fait référence au rôle fondamental que ces marchés jouent dans la promotion de la croissance économique favorable aux pauvres.

6.2 Développer les marchés de base

Comme pour d'autres marchés, les praticiens doivent apprendre comment assurer que les marchés de base continuent à grandir, changent et profitent de plus en plus aux pauvres. Cette étape ne constitue toutefois pas encore une préoccupation pour de nombreux efforts de développement des marchés de base. Dans certains marchés de base, comme les services aux consommateurs, l'action est toujours focalisée sur le pilotage des nouveaux modèles. Dans d'autres, comme celui des intrants agricoles, le travail est axé sur les pilotes et sur la stimulation de systèmes de marchés.

¹⁵⁴ Tanburn et Kamheta 2005; Kibenge 2005; Muzira 2005; KATALYST 2006; Adhikary et McVay 2006

¹⁵⁵ Wölfl 2005; OCDE 2005

¹⁵⁶ CLUSA/IDE/EMG 2006a; Shauket, Ahmed et Condor 2005

¹⁵⁷ KATALYST s.d.; Adhikary et McVay 2006; Miehlbradt et McVay 2005; Tanburn et Kamheta 2005

Exemple 33: Viser l'ingénierie légère en tant qu'intrant pour les autres industries

Société financière internationale – SEDF (Bangladesh)



Au Bangladesh, le SEDF vise le secteur de l'ingénierie légère (SIL) parce que ces sociétés fournissent des machines, des équipements et des pièces de rechange à un large éventail de petites entreprises actives dans des secteurs économiques clés. De ce fait, les améliorations dans le SIL peuvent renforcer la compétitivité de la petite industrie manufacturière et de certains secteurs de services essentiels (comme la réparation de véhicules). L'intérêt porté par le SEDF au SIL a consisté à améliorer la qualité des produits et les processus de fabrication afin de réduire le coût des intrants. À ce jour, le SEDF a piloté de nouveaux modèles commerciaux en aidant 27 fonderies, laminoirs et magasins de machines à travers quatre fournisseurs: un consortium d'ingénierie, deux institutions et une

association. Quelque 218 personnes ont été formées et les résultats des pilotes sont encourageants. Par exemple, les fonderies ont procédé à des améliorations peu coûteuses qui ont permis de réduire le taux de refus de 3,4% et d'augmenter l'efficacité de l'utilisation des matières premières de 8% et le rendement de 9,8%, économisant 400 000 USD en passant.¹⁵⁸

Sur la base de ces initiatives pilotes, le SEDF a lancé des initiatives de reproduction à l'échelle sectorielle, dont:

- l'établissement du consortium de services d'ingénierie industrielle (CIES): ce groupe de cinq consultants en ingénierie reproduit les améliorations sur une base commerciale. Jusqu'ici, le CIES a vendu ses services à 22 sociétés (fonderies, laminoirs et magasins de machines).
- le développement d'associations commerciales: le SEDF a conclu un partenariat avec une grande association commerciale du secteur de l'ingénierie légère afin de proposer une formation aux travailleurs des sociétés affiliées. Le SEDF cofinance le développement de matériaux de cours et la formation des formateurs, et les membres paient pour suivre la formation à proprement parler. Les travailleurs de 27 entreprises ont ainsi été formés, et le programme est en train d'évaluer les résultats.¹⁵⁹



Un autre résultat, intangible celui-là, a été la lente évolution de la culture et de l'attitude du SIL. Jadis complètement fermé au potentiel d'amélioration, il affiche maintenant un comportement plus ouvert à l'application de nouvelles pratiques commerciales.

Pour plus d'informations, contacter Deepak P. Adhikary à l'adresse DAdhikary@ifc.org ou consulter www.bdsknowledge.org

Source: Adhikary et McVay 2006

¹⁵⁸ Calculations by the author based on data from SEDF s.d.e

¹⁵⁹ Adhikary, 2005-2006

Bien des stratégies utilisées pour développer les filières et les marchés des SAE sont aujourd'hui appliquées aux marchés de base. Cette section illustre trois domaines d'innovation particuliers du développement des marchés de base: le comblement du fossé en matière d'information entre les consommateurs et les fournisseurs, l'assistance technique au développement de produits et services de base et le développement de marchés d'appui aux marchés de base. Les services aux consommateurs ayant été étudiés dans le Compte-rendu 2005, ils sont moins mis en avant ici.

6.2.1 Comblent le fossé entre les consommateurs et les fournisseurs

Dans les marchés de base, les consommateurs sont soit des pauvres, soit des entreprises nationales, souvent de petite taille. Contrairement aux attentes, la recherche et l'expérience montrent que la demande des pauvres et des PE pour les produits et services de base est souvent importante, mais mal comprise par les fournisseurs potentiels. De plus, les pauvres et les PE nationales possèdent souvent peu d'informations sur les produits et services disponibles, et il leur est difficile d'articuler leur demande et de faire des choix réfléchis.

Pour combler ce fossé, les praticiens consolident le flux d'informations entre les consommateurs et les fournisseurs sur les marchés de base. Un meilleur flux d'informations aide les fournisseurs à déterminer comment répondre aux besoins et à générer une demande effective en sensibilisant les consommateurs aux produits et services disponibles. Généralement, les programmes commencent par faciliter directement le flux d'informations entre les consommateurs et les fournisseurs. Certains programmes ont ensuite devisé des mécanismes plus durables pour la rétroaction des consommateurs vers les fournisseurs, utilisant des stratégies telles que:¹⁶⁰

- la présentation des fournisseurs de produits et services de base aux leaders industriels ou aux associations des filières clés;
- le renforcement des capacités des associations à organiser ou à aider leurs membres à participer à des foires commerciales, qui présentent les produits et services de base et promeuvent l'interaction consommateur-fournisseur;
- l'aide au développement de sociétés de recherche sur les consommateurs; et

La lacune:
les organisations de consommateurs
Dans les pays industrialisés, les organisations de consommateurs jouent souvent un rôle important dans l'éducation des consommateurs aux produits et services disponibles, informant les fournisseurs des besoins des consommateurs et promouvant la qualité. Elles pourraient remplir une fonction similaires dans les pays en développement, en particulier dans les services aux consommateurs favorables aux pauvres. Il semble toutefois que la communauté du développement ne se soit pas encore penchée sur la faisabilité et les méthodes possibles de création d'organisations de consommateurs.

- le développement des capacités des associations des marchés de base à commercialiser conjointement des produits ou services.

6.2.2 Développer les produits et services de base

Les praticiens et fournisseurs ont découvert que les marchés de nombreux produits et services de base sont fortement segmentés par secteur. L'accent est de plus en plus souvent mis sur le développement de produits et services spécifiques à un secteur, tant dans les programmes de développement des marchés de base afin de soutenir des filières bien déterminées que dans les programmes plus généraux de développement de marchés de base, y compris les programmes de financement.¹⁶¹

Si les stratégies en matière de développement de produits n'ont pas beaucoup changé, l'ardeur affichée par les praticiens et les fournisseurs du secteur privé à la coopération au développement de produits utiles pour des filières spécifiques s'est renforcée. Voici un aperçu des nouveaux produits mis au point au cours des douze derniers mois en tant que modèles pilotes:

- au Bangladesh, des développeurs de logiciels proposent maintenant un logiciel de « planification des ressources de l'entreprise » à l'industrie de la confection;¹⁶²

¹⁶⁰ Adhikary et McVay 2006; KATALYST 2006; Tanburn et Kamheta 2005

¹⁶¹ Adhikary et McVay 2006; KATALYST 2006; GTZ 2006c; Quynh s.d.; Idrovo et Boquiren 2005b

¹⁶² Adhikary et McVay 2006

Exemple 34: Développer les produits de base spécifiques à un secteur en comblant le fossé entre les consommateurs et les fournisseurs

KATALYST (Bangladesh)

Le secteur des logiciels est un des 17 secteurs visés par KATALYST, un projet financé par le DFID, la SDC, l'ASDI et l'ACDI et mis en œuvre par Swisscontact et GTZ International Services. Bien qu'il y ait au Bangladesh plus de 300 sociétés de développement de logiciels, la plupart orientées sur l'exportation, peu d'entreprises locales en utilisent. En septembre 2004, KATALYST a mené une étude sur les besoins de logiciels dans certains secteurs nationaux. Il en est ressorti que les PE sont très réceptives aux solutions logicielles qui peuvent simplifier leurs processus journaliers. Cependant, les prestataires de services n'ont pas estimé que les petites entreprises locales étaient un segment de marché viable, et aucun paquet de logiciels à la mesure des PE locales n'était disponible.

Quand KATALYST a présenté les résultats de l'étude aux prestataires de services, l'un d'entre eux, Digital Equality Network (DEN), a rapidement mis au point un logiciel personnalisé pour les petits opérateurs. Cela a été un succès immédiat; la société a ouvert un bureau près de la grappe d'entreprises afin satisfaire sa nouvelle clientèle locale. KATALYST a étendu ce succès à d'autres concepteurs de logiciels et mené une seconde étude globale sur les besoins et préférences des PE en matière de logiciels en septembre 2005. Les résultats de l'étude ont été diffusés auprès des créateurs de logiciels par le biais de leur association, BASIS. De nombreuses sociétés, encouragées par l'exemple de DEN, développent aujourd'hui des produits adaptés aux PE de certains secteurs. À ce jour, le programme a touché 3 000 petites entreprises.

Pour plus d'informations, contacter Manish Pandey à l'adresse Manish.Pandey@swisscontact-bd.org ou consulter www.katalystbd.com
Source: KATALYST 2006

- au Vietnam, des sociétés privées fournissent maintenant des services de création de marques et de distribution au secteur du litchi afin de l'aider à pénétrer le marché national;¹⁶³
- en Inde, un hôpital des yeux offre maintenant des services médicaux à distance aux autres hôpitaux de la région, en utilisant un logiciel unique développé avec l'aide de donateurs;¹⁶⁴
- en Zambie, des stations de radio rurales donnent des informations spécifiquement orientées sur les petits agriculteurs;¹⁶⁵
- au Bangladesh, des consultants offrent des services de formation et de contact aux petites exploitations agricoles qui essaient de fournir les grandes chaînes de distribution;¹⁶⁶
- aux Philippines, des instituts de formation organisent des cours sur mesure pour les secteurs du tourisme et des technologies de l'information.¹⁶⁷

Renforcer les capacités des fournisseurs à identifier et développer des produits pour une filière peut les inciter à en faire de même pour d'autres filières.¹⁶⁸ L'accent mis sur des filières spécifiques a également permis aux praticiens de garder intactes leurs ambitions sur les marchés de base et de cibler leurs efforts.

6.2.3 Développer les marchés d'appui aux marchés de base

Le marché d'appui à un programme déterminé est un marché central (voir illustration 6). Le développement durable des marchés d'appui requiert souvent le développement de marchés d'appui pour ces marchés d'appui.

¹⁶³ Quynh s.d.

¹⁶⁴ Acumen Fund 2005

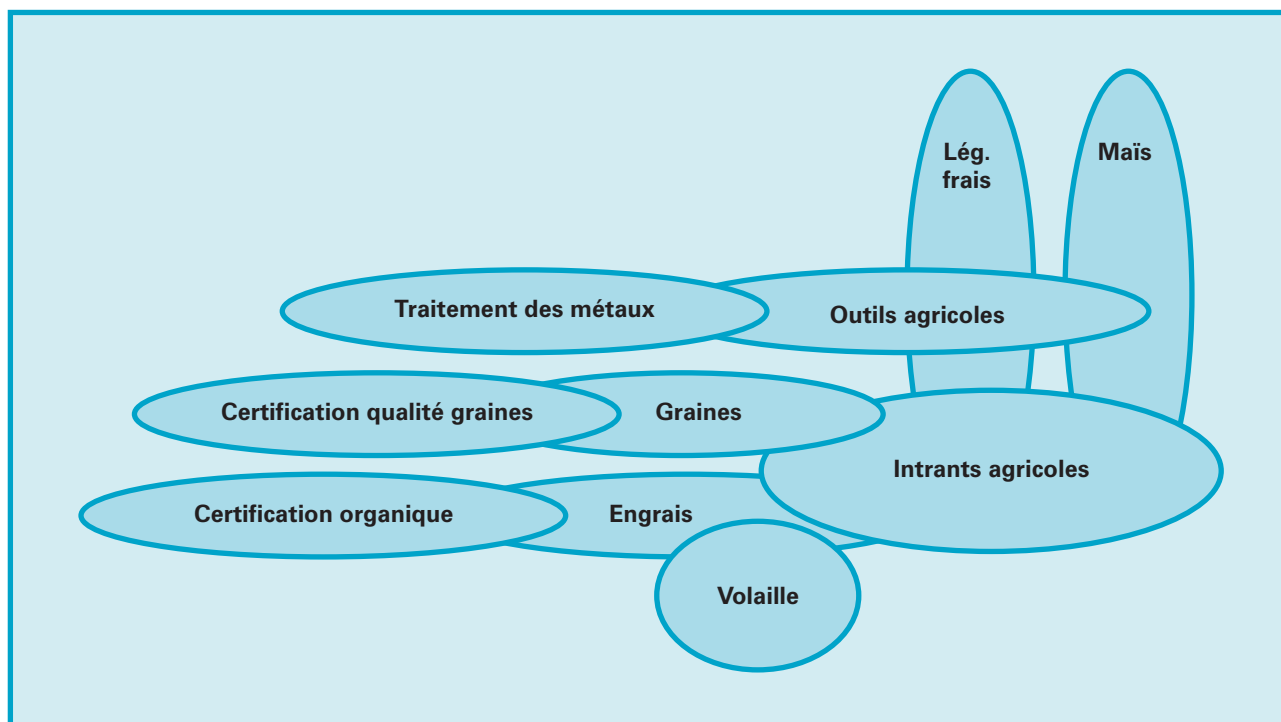
¹⁶⁵ BDS Zambia 2006

¹⁶⁶ Adhikary et McVay 2006

¹⁶⁷ Becker, Jansen, Roaring et Zveglich 2005

¹⁶⁸ Adhikary et McVay 2006; Groupe de travail sur les marchés émergents 2006

Illustration 6: Portée de certains marchés interconnectés visés par les programmes au Bangladesh



Les praticiens comprennent que le développement durable de marchés de base ou d'autres marchés d'appui pourrait nécessiter la création d'une variété de marchés interconnectés. Pour chaque nouveau marché ciblé, une approche systémique appelle au passage par les phases de recherche analytique et/ou de dialogue, au pilotage de nouveaux modèles, à la stimulation de systèmes de marchés et à la sortie, même si ces étapes peuvent être plus courtes et plus simples parce que les marchés sont plus petits et plus pointus.

L'innovation en matière de développement de marchés d'appui aux marchés de base est concentrée sur les nouveaux produits et services d'appui et sur la meilleure fourniture de ces produits et services. En voici quelques exemples:

- un fonds de garantie hypothécaire soutenant la fourniture commerciale de logements à bas prix au Pakistan;¹⁶⁹

- des IMF ou autres institutions financières proposant des produits financiers spécifiques afin de renforcer les capacités des consommateurs pauvres à acheter des produits et services énergétiques sur le marché privé;¹⁷⁰
- des institutions financières ou compagnies d'assurances proposant des contrats pour renforcer l'accès aux soins de santé privés dans divers pays;¹⁷¹
- des entreprises privées offrant des services de crédit-bail de véhicules pour soutenir le marché des transports publics en Ouganda;¹⁷²
- des sociétés privées vendant des équipements, des technologies et des intrants d'impression aux agences de publicité au Bangladesh;¹⁷³
- des fournisseurs privés de médicaments vétérinaires offrant des incitants au crédit aux vétérinaires et formant ceux-ci aux applications des nouveaux produits.¹⁷⁴

¹⁶⁹ Acumen Fund 2005

¹⁷⁰ SEEP 2006

¹⁷¹ Tanburn et Kamheta 2005; Acumen Fund 2005

¹⁷² Tanburn et Kamheta 2005

¹⁷³ KATALYST 2006

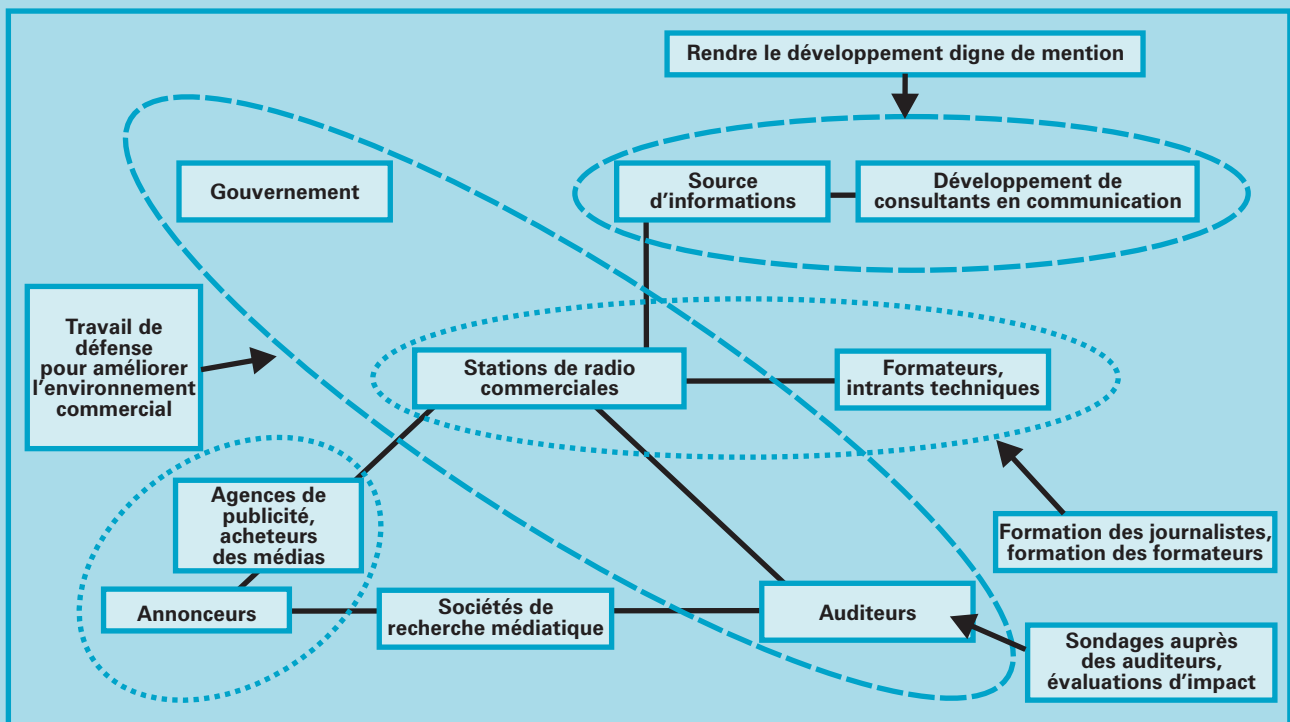
¹⁷⁴ Action for Enterprise 2006a

Exemple 35: Développement des systèmes de marchés de base

OIT (Ouganda)



En six ans, le projet Média des petites entreprises en Afrique (SEMA) de l'OIT, financé par l'ASDI, a permis à 34 stations de radio commerciales de diffuser des programmes destinés aux petites entreprises. Une recherche indique que 63% de la population ougandaise, soit environ 17,64 millions de personnes, les écoutent. Le succès du projet SEMA découle en partie du fait qu'il n'est pas axé uniquement sur la radio, mais aussi sur les services et fonctions d'appui qui constituent le marché de la radio. Le diagramme ci-dessous illustre ce système et montre où le projet SEMA est intervenu pour en améliorer le fonctionnement.



Pour plus d'informations, contacter Owen Kibenge à l'adresse okibenge@fit-sema.net ou consulter www.bdsknowledge.org
Sources: Tanburn et Kamhanda 2005; OIT FIT SEMA 2006

6.3 Financer la filière: les services financiers qui renforcent la compétitivité des filières

Dans le domaine du développement du secteur privé, le financement est peut-être le marché de base le plus fondamental. L'intérêt pour le financement des filières a émergé au sein de la communauté des services financiers, à côté de l'attention prêtée au développement de systèmes financiers et de l'intérêt pour la pénétration de nouveaux marchés, en particulier ruraux et agricoles.¹⁷⁵ Les développeurs de filières ont accordé une plus grande attention parce que des solutions pratiques se sont dégagées. Le financement des filières fait référence à une gamme de services financiers

- soit offerts par des entreprises de la filière à une autre,
- soit fournis par des institutions financières à des entreprises de la filière, mais conçus pour une filière particulière, et souvent en partenariat avec des entreprises de la filière.¹⁷⁶

6.3.1 Pourquoi financer les filières?

Le financement fait partie intégrante de nombreuses filières.¹⁷⁷ Par exemple, une enquête menée par la FAO en Asie a montré que 80% des rizeries et 50% des intermédiaires en fruits et légumes proposent une forme de crédit aux agriculteurs.¹⁷⁸ La promotion du financement des filières repose sur les systèmes existant au sein des filières. Elle possède le potentiel de baisser les coûts des transactions afin d'atteindre les petits producteurs et permettre aux institutions financières et aux entreprises d'une filière de gérer les risques.¹⁷⁹ En outre, les systèmes d'offre de financement par l'intermédiaire des filières sont souvent liés à des systèmes de fourniture d'autres produits et services qui augmentent la productivité, améliorent la qualité ou permettent aux petits producteurs d'accéder à des marchés plus rentables.¹⁸⁰ Parallèlement, de nombreuses filières manquent des finances suffisantes, et les conditions d'emprunt peuvent être imprenables pour les pauvres. En outre, de nombreuses filières n'incorporent pas le financement en raison de l'absence de confiance et de mécanismes de financement solides.

Exemple 36: L'analyse d'une filière à travers la « lentille » des services financiers

EDA Rural Systems, Inc. (Inde)

EDA Rural Systems, Inc. fait partie du Programme de formation des praticiens aux alliances stratégiques du SEEP, financé par l'USAID. Dans le cadre de ce programme, EDA vise à améliorer le flux de services financiers allant des banques et des institutions financières vers les petites entreprises, y compris les petits agriculteurs des secteurs du litchi et du miel de la région de Muzaffarpur. EDA a débuté son projet par l'analyse de la filière en utilisant une « lentille » des services financiers. Dans cette recherche, les questions posées par EDA aux entreprises de la filière portaient non seulement sur la structure, les relations, les possibilités et les contraintes, mais aussi sur les flux financiers et les besoins spécifiques des entreprises de la filière en services financiers. EDA a utilisé les informations ainsi collectées dans les discussions avec les banques pour les encourager et les aider à concevoir des prêts adaptés aux cultivateurs de litchis et aux apiculteurs. EDA a également utilisé ces informations pour mettre au point des interventions afin d'étendre les mécanismes existants qui proposent des services financiers aux cultivateurs de litchis.



Pour plus d'informations, contacter Ashok Kumar à l'adresse ashokkumar@edarural.com ou consulter www.edarural.com et www.seepnetwork.org (PLP)

Sources: SEEP 2006a; EDA Rural Systems 2006b

¹⁷⁵ Voir le Programme de formation des praticiens sur les liens stratégiques (PLP) du SEEP à l'adresse www.seepnetwork.org, le travail de la SDC sur le financement rural à l'adresse www.sdc-ruraldevelopment.ch et le groupe de travail de l'USAID sur le financement rural et agricole à l'adresse www.microlinks.org; Christen et Pearce 2005

¹⁷⁶ SEEP 2005

¹⁷⁷ SEEP 2005; USAID 2005e

¹⁷⁸ SEEP 2005

¹⁷⁹ SEEP 2005

¹⁸⁰ USAID 2005e; Christen et Pearce 2005

Le rôle des organisations de développement consiste à renforcer la disponibilité et la transparence du financement à travers la filière.

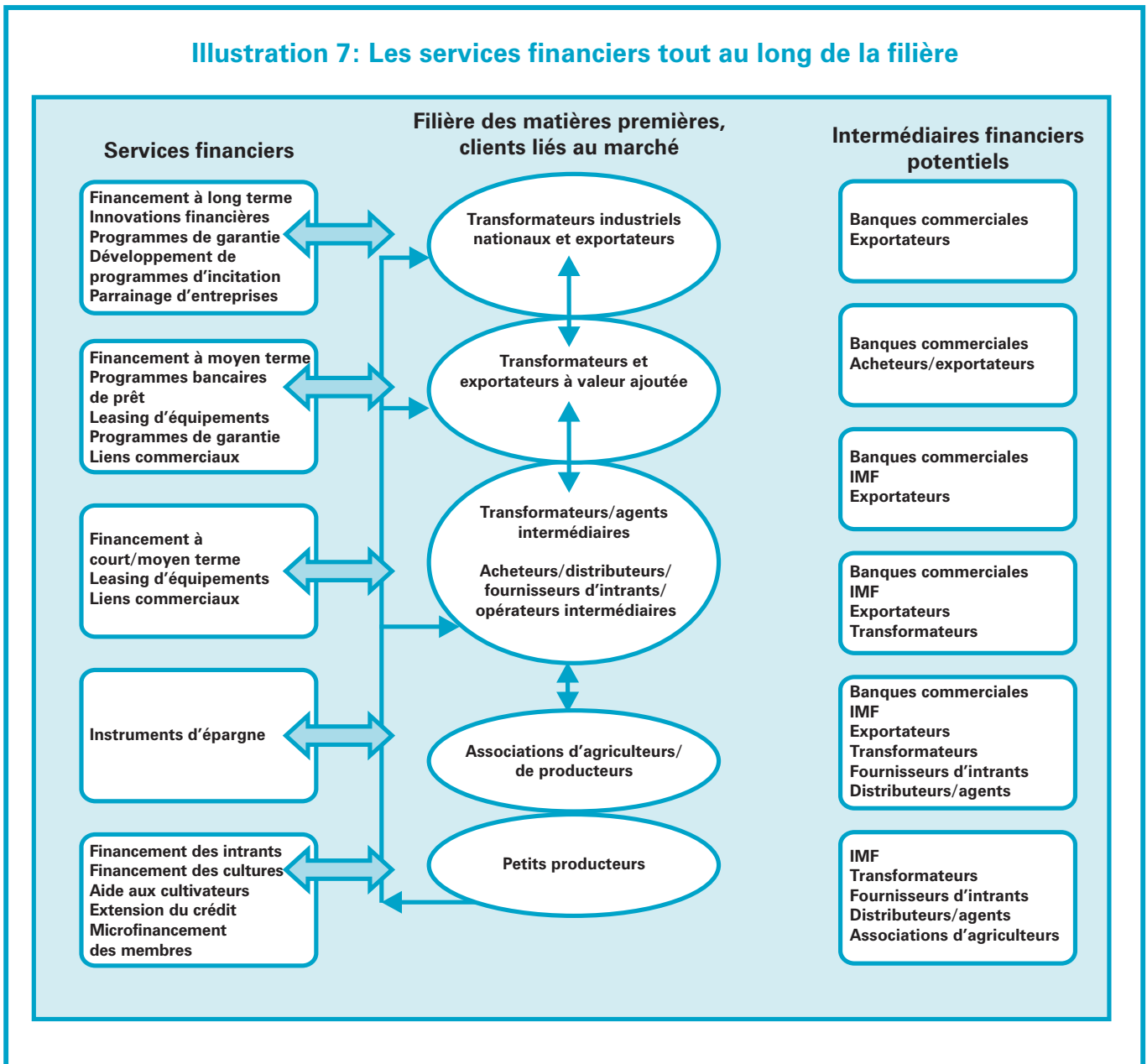
6.3.2 Les stratégies de promotion du financement des filières

Plusieurs stratégies ressortent en matière de promotion du financement des filières, souvent en association avec d'autres stratégies de développement des filières.

La synergie dans l'analyse des filières

Les praticiens considèrent qu'il est possible d'intégrer dans l'analyse des filières une « lentille financière » examinant le flux de services financiers, identifiant les endroits où un financement complémentaire est nécessaire et déterminant quelles structures de marché seraient les plus appropriées pour améliorer l'accès des entreprises au financement.¹⁸¹ L'illustration 7¹⁸² montre la variété des produits financiers et des fournisseurs que l'on peut trouver au sein d'une filière.

Illustration 7: Les services financiers tout au long de la filière



¹⁸¹ SEEP 2005; SEEP 2006b; Jansen et Fries 2005; Kumar 2006; USAID 2005e

¹⁸² CLUSA/IDE/EMG 2005a

Exemple 37: Évolution de l'agriculture contractuelle en financement commercial

USAID Kenya BDS



Dans le secteur de l'avocat, le programme Kenya BDS de l'USAID, mis en œuvre par le Groupe de travail sur les marchés émergents, a au départ facilité l'accès des petits agriculteurs aux services agricoles tels que la cueillette, le calibrage, l'émondage et l'utilisation de produits agrochimiques par le biais d'accords de services intégrés avec des grandes entreprises. En particulier, chaque exportateur a engagé plusieurs prestataires de services, contrôlé le recours de chaque agriculteur à ces services et déduit un montant pour ces services avant de payer les agriculteurs. L'approche a eu un grand impact au niveau de la sensibilisation et du recours aux services, mais aussi de la promotion de l'émergence de prestataires indépendants. Cependant, le suivi régulier des déductions s'est révélé administrativement et financièrement onéreux pour la grande entreprise.

Avec l'expansion du programme, Kenya BDS travaille désormais avec des banques commerciales pour faciliter l'accès à ces services via des arrangements de financement de la filière. Par exemple, Kenya BDS a chargé Ideal Business Link de mettre en œuvre un programme qui aide les agriculteurs à accéder aux services de vaporisation de produits agrochimiques à crédit par l'intermédiaire d'Equity Bank. Les producteurs d'avocats ouvrent un compte en banque et demandent un prêt pour l'achat de services de contrôle des animaux nuisibles et des maladies au début de la saison. À chaque fois qu'un prestataire agréé traite l'exploitation, les deux parties remplissent les documents justificatifs, la banque paie le prestataire de services et la dette de l'agriculteur s'accroît. Après chaque vente à l'exportateur, la grande entreprise paie la banque, qui récupère le montant du prêt et les intérêts avant de verser le reste à l'agriculteur. Non seulement le programme encourage le recours aux services des banques par les petits exploitants, mais il permet aussi à la grande entreprise de payer par l'intermédiaire des banques, ce qui limite les paiements en liquide et réduit les risques de vol. Les prestataires de services de pulvérisation profitent eux aussi d'une extension des possibilités de crédit pour l'achat d'équipements et de produits.

Kenya BDS soutient également la mobilisation de l'épargne et le développement de banques de plage pour les petits pêcheurs de l'Ouest du pays. En deux ans, 11 banques de plage ont ouvert et 694 000 USD ont été mobilisés. Les institutions financières participantes proposent maintenant des produits financiers orientés sur les pêcheurs, tels que les « prêts du jour de marché » et même le micro-leasing d'équipements de pêche, liés aux stratégies d'achats groupés auprès de fournisseurs de haute qualité.

Pour plus d'informations, contacter David Knopp à l'adresse david@kenyabds.com ou consulter www.kenyabds.com
Source: Groupe de travail sur les marchés émergents 2006

La promotion du financement au sein de la filière

Les structures les plus courantes du financement des filières sont:

- **le crédit d'agent:** généralement des prêts à court terme entre un producteur et soit un fournisseur d'intrants, soit un acheteur.¹⁸³

- **l'agriculture contractuelle:** un grossiste, détaillant ou intermédiaire engage un agriculteur pour cultiver un produit particulier. Généralement, l'acheteur offre un crédit (souvent sous la forme d'intrants), des informations et des conseils et un accompagnement techniques. Quand le produit est récolté, l'acheteur l'achète à un prix convenu à l'avance et récupère le principal et les intérêts du crédit.¹⁸⁴

¹⁸³ Christen et Pearce 2005; Jansen et Fries 2005; USAID 2005e

¹⁸⁴ Christen et Pearce 2005; Jansen et Fries 2005

Exemple 38: Promotion du crédit-bail dans l'agriculture

Projet pour les petites et moyennes entreprises en Arménie

« Le projet pour les petites et moyennes entreprises en Arménie (ASME) [financé par l'USAID et mis en œuvre par Development Alternatives, Inc.] a apporté une assistance technique à la création et au lancement de la première (et seule) société privée de crédit-bail en d'Arménie. ACBA Leasing a bénéficié d'un financement de 4 millions USD (1 million en equity et 3 millions en prêts) de la SFI, de la Banque coopérative agricole d'Arménie, du Crédit Agricole (France), et de la Société libanaise de leasing. L'entreprise a également reçu une subvention de 1,2 millions USD de l'USAID par le biais de l'ASME. L'activité de crédit-bail a été lancée fin 2003, et son volume augmente rapidement. [En juin 2006, le programme avait généré 230 crédits, pour un total de plus de 5,5 millions USD pour des équipements livrés par des entreprises de 12 pays différents à des PME arméniennes.] Les équipements achetés en leasing englobent des machines agricoles et du matériel de transformation, mais aussi des objets non agricoles. La demande accrue en équipements a à son tour stimulé les investissements locaux, par exemple dans une nouvelle entreprise de montage de tracteurs. »

Source: Steen, Magnani et Goldmark 2005

- **le crédit-bail (leasing):** il s'agit d'une forme de financement de l'actif immobilisé. Dans l'agriculture, le crédit-bail de véhicules est le plus commun. Cependant, tous les types d'équipements et les travaux immobiliers, tels que la construction d'entrepôts frigorifiques, peuvent faire l'objet d'un crédit-bail.¹⁸⁵

Parmi les restrictions au financement à l'intérieur des filières, on trouve la nature à court terme de la plupart des crédits et la concentration du pouvoir du côté des acheteurs/prêteurs. Outre à limiter les profits engrangés par les producteurs, cela peut les empêcher de diversifier ou de changer leur production. Les transactions ne sont souvent pas transparentes, et les coûts intégrés peuvent être excessifs.¹⁸⁶ Les praticiens affrontent ces obstacles en promouvant les contrats transparents et les relations au sein des filières.¹⁸⁷ La transparence accrue aide à redonner vie à des systèmes qui s'étaient écroulés en raison du manque de confiance.

Partenariats entre grandes entreprises d'une filière et institutions financières

Les partenariats entre les grandes entreprises des filières et les institutions financières offrent le potentiel d'une extension rentable de l'accès au crédit, en particulier dans les zones rurales et dans l'agriculture. Les grandes entreprises – acheteurs et fournisseurs – connaissent et interagissent régulièrement avec leurs partenaires commerciaux. C'est pourquoi elles peuvent effectivement et efficacement sélectionner les clients et octroyer et contracter des prêts et emprunts. Les grandes entreprises connaissent également les cycles de production, les marchés et les prix; elles peuvent apporter des conseils précieux sur la façon de structurer le financement de produits spécifiques. Les institutions financières possèdent l'expertise, les systèmes et les technologies nécessaires pour proposer efficacement et effectivement toute une série de produits financiers.¹⁸⁸ Deux exemples de partenariats entre les entreprises d'une filière et les institutions financières sont:

- **l'agriculture contractuelle**, où les institutions financières accordent des prêts à des entreprises d'une filière et partagent les risques inhérents aux contrats entre acheteurs et agriculteurs;¹⁸⁹
- **les lettres d'entrepôt**, où les prêts octroyés aux agriculteurs par les banques sont couverts par des lettres émises par des entrepôts sûrs.¹⁹⁰

¹⁸⁵ Steen, Magnani et Goldmark 2005

¹⁸⁶ Steen, Magnani et Goldmark 2005

¹⁸⁷ World Education 2005

¹⁸⁸ Christen et Pearce 2005; Jansen et Fries 2005; SEEP 2005

¹⁸⁹ Christen et Pearce 2005; Jansen et Fries 2005

¹⁹⁰ Jansen et Fries 2005; USAID 2005e

Exemple 39: Le partenariat entre une institution financière et des prestataires de services d'entreposage

ACCION / Financiera El Comercio (Paraguay)

Financiera El Comercio est une institution financière qui a vu le jour en 1998. Elle sert près de 27 000 clients, dont 67% dans des zones rurales, et propose toute une gamme de produits financiers, dont le microfinancement. Dans le cadre du programme de formation des praticiens aux alliages stratégiques du SEEP, financé par l'USAID, ACCION aide El Comercio à reproduire son modèle couronné de succès d'alliance dans le secteur du soja. Dans ce modèle El Comercio sert d'intermédiaire de financement aux prestataires de services d'entreposage de soja (silos) qui, à leur tour, offrent un financement aux petits cultivateurs. Les systèmes d'octroi de prêts et recouvrement de paiements repose sur les relations existantes entre les fournisseurs d'intrants, les agriculteurs, les gestionnaires de silos et les exportateurs. Le partenariat a permis à El Comercio de réduire les coûts de contrôle des céréales, de recouvrement des prêts et de supervision des crédits, et de partager les risques avec les prestataires de services d'entreposage. À ce jour, El Comercio a conclu 12 alliances stratégiques dans le secteur du soja, atteignant 239 petits cultivateurs. El Comercio reproduit ce modèle dans les secteurs du sésame, du tabac et d'autres cultures afin d'aider à améliorer l'accès des agriculteurs au financement agricole.

Pour plus d'informations, contacter Bettina Wittlinger, ACCION à l'adresse bwittlinger@terra.com.br, Silvia Mendez, El Comercio à l'adresse silviamendez@elcomercio.com.py, Lillian Diaz Villeda, médiatrice du SEEP pour le programme PLP à l'adresse lillandiaz@gmail.com, ou consulter www.seepnetwork.org
Source: SEEP 2006b; Mori 2006



L'expérience de ces partenariats souligne l'importance de spécifier les avantages que tire chaque partenaire et de clarifier les rôles et responsabilités de chaque partie, les mécanismes imposant le respect de ces engagements et les mécanismes de partage des risques et des récompenses.¹⁹¹

Partenariats entre organisations d'entreprises et institutions financières

Les institutions financières peuvent réduire de manière significative les coûts des transactions quand elles agissent par le biais d'organisations d'entreprises (OE), en particulier si l'OE peut aider à gérer efficacement les prêts.¹⁹² Plusieurs programmes travaillant avec les entreprises au sein de grappes ou d'OE mettent les organisations d'entreprises en relation avec les institutions financières.¹⁹³

Partenariats entre institutions financières et développeurs de filières

Les développeurs de filières se tournent vers les IMF, les banques et d'autres institutions financières pour offrir des produits financiers adaptés et à la mesure des entreprises. Ils apportent généralement aux institutions financières les fonds et l'assistance technique nécessaires pour créer et étendre les produits financiers appropriés aux filières ciblées.¹⁹⁴

¹⁹¹ SEEP 2005

¹⁹² Christen et Pearce 2005

¹⁹³ SEEP 2005; ARC 2006a; EDA Rural Systems 2006b; SEEP 2006a

¹⁹⁴ MEDA 2006c; EDA Rural Systems 2006b; Adhikary et McVay 2006

Exemple 40: Partenariat entre un programme et une institution financière

MEDA (Tadjikistan)



La MEDA est active dans le secteur des fruits et légumes dans la région de Sugd Oblast (Nord du Tadjikistan) depuis mars 2004. Ce programme financé par l'ACDI améliore la production horticole, les opérations post-récolte, les infrastructures de transformation et les capacités de commercialisation. En outre, en partenariat avec une IMF partenaire locale, l'IMON (l'ancienne Association nationale des femmes d'affaires du Tadjikistan), la MEDA a octroyé des prêts en capital et une aide technique à l'expansion des prêts ruraux, mettant l'accent sur l'horticulture. Dans les quatre régions dans lesquelles la MEDA et l'IMON collaborent, les extensionnistes agricoles et les responsables des prêts travaillent en symbiose, se proposant réciproquement une formation, des conseils et des références croisées. Par conséquent, l'IMON s'est rapidement constitué un portefeuille d'emprunts ne posant pas de problèmes et affichant un taux de recouvrement de 100%. L'IMON impute leur succès à l'apport des extensionnistes agricoles. En fait, au fur et à mesure de l'expansion de l'IMON dans d'autres oblasts, ceux-ci envisagent d'engager un conseiller en agriculture et de le payer sur la base d'un pourcentage

des intérêts perçus sur les emprunts. À ce jour, le projet a octroyé 5 500 prêts à 2 037 clients actifs, pour un portefeuille total de plus de 790 000 USD.



Pour plus d'informations, contacter Nigel Motts à l'adresse nmotts@meda.org ou consulter www.meda.org et www.bdsknowledge.org
Source: MEDA 2006c

Le domaine émergent du développement de marchés de base représente un triomphe de la fertilisation croisée dans plusieurs secteurs. Les enseignements tirés des marchés et programmes, associés à la créativité au niveau de la recombinaison des idées et stratégies existantes, ont augmenté les effets et les profits pour les pauvres.

Ce type de synergie entre les communautés de pratiques, et ce glissement dans les méthodologies de développement, constitue une grande victoire sur les barrières idéologiques et institutionnelles qui entravaient les efforts précédents.

7. L'aide au développement de marchés dans les situations de crise

L'auteur originel de ce chapitre est David Rinck, de Catholic Relief Services.

Les douze derniers mois ont été marqués par des conflits en Afghanistan, en Irak, au Népal, en Palestine et au Liban, mais aussi par une ébauche de paix dans le Sud du Soudan, en Sierra Leone et au Liberia. Plusieurs régions se remettent encore de catastrophes naturelles soudaines, comme le tsunami en Asie ou les tremblements de terre en Indonésie et au Pakistan. La recherche de solutions aux catastrophes naturelles à long terme, comme la sécheresse dans la Corne de l'Afrique, se poursuit. Tous ces événements suscitent une attention accrue et de nouvelles approches des problèmes qui touchent les survivants. Quand des conflits et des catastrophes naturelles détruisent des vies et les infrastructures physiques, elles ravagent aussi les économies locales, laissant dans leur sillage des individus traumatisés qui n'ont presque plus rien et se retrouvent dans un environnement qui a considérablement changé. Ces gens ont besoin de tout: nourriture, abri, médicaments et outils et équipements pour reprendre leurs activités. Cependant, la fourniture rapide de ces matières premières peut elle aussi troubler la relance des marchés en érodant la demande effective et en remplaçant les échanges commerciaux par un nouveau commerce de l'aide humanitaire.¹⁹⁵

Comment l'aide peut-elle être apportée d'une manière qui minimise la distorsion des marchés et la dépendance et renforcer les réponses des marchés? Comment les programmes peuvent-ils soutenir les marchés locaux afin d'aider les entreprises à s'établir et à grandir? Comment les systèmes peuvent-ils être mieux reconstruits, en aidant à atténuer ou à prévenir les conflits ou en armant mieux les communautés face aux catastrophes naturelles comme la sécheresse?¹⁹⁶ Bien qu'il y ait une variété infinie de réactions aux situations de crise, le présent chapitre traite de l'expérience des organisations d'aide et de développement de marchés. Ces deux catégories d'organisations sont engagées dans le débat, résument les enseignements tirés et conçoivent de nouvelles

stratégies pour aider à renforcer la sécurité durable des moyens d'existence dans les environnements frappés par une crise.¹⁹⁷

7.1 L'aide intégrée au marché

Traditionnellement, l'aide fait référence à la fourniture des biens de première nécessité – nourriture, eau, abri et soins de santé – aux populations touchées par une crise. Elle est généralement apportée par le biais de canaux spécifiques établis temporairement par des agences spécialisées. En 2006, plusieurs agences de mise en œuvre se penchent sur des approches intégrées au marché de l'aide afin de fournir l'aide nécessaire et de promouvoir en même temps la relance des marchés. Dans les approches « intégrées au marché », les agences d'aide humanitaire s'associent avec le secteur privé là où c'est possible pour répondre aux besoins urgents.

Une approche intégrée au marché de l'aide ne va pas sans risques. Parmi ceux-ci, on trouve le dépassement de la capacité des marchés et des entreprises du secteur privé à fournir les biens nécessaires aux populations en détresse, ce qui peut les rendre encore plus vulnérables. Il existe aussi un risque d'inflation ou de fluctuation des prix sur les marchés où les produits sont rares et les prix augmentent facilement. Les conflits politiques et ethniques posent eux aussi un problème. Par exemple, les moyens d'aide et de développement peuvent être monopolisés par un seul groupe ethnique, un groupe économique dominant ou un belligérant.¹⁹⁸ L'aide intégrée au marché peut toutefois aussi être précieuse pour la réhabilitation économique en stimulant une reprise rapide de la production quand l'aide arrive par le biais de canaux commerciaux. Elle peut aussi accélérer la restauration des

¹⁹⁵ Le débat sur l'impact de l'aide sur le marché a été ravivé par les discussions sur l'impact de l'aide alimentaire sur le commerce international au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Voir par exemple www.tradeobservatory.org

¹⁹⁶ On utilise de plus en plus l'expression « reconstruire mieux » (« building it back better » (B3) en anglais).

¹⁹⁷ Le terme « frappé par une crise » est utilisé ici aussi bien pour les situations d'après-conflit et d'après-catastrophe naturelle que pour les situations marquées par un conflit en cours ou par une catastrophe naturelle à long terme.

¹⁹⁸ Lister et Pain 2004

liens entre les chaînes d'approvisionnement et les zones touchées et offrir des possibilités de promotion du développement institutionnel. Cette section examine les expériences de trois aspects de l'aide intégrée au marché: l'évaluation des marchés, la stimulation de la demande et le renforcement de la chaîne d'approvisionnement.

7.1.1 L'évaluation des marchés en faveur de l'aide intégrée au marché

Les agences de mise en œuvre ont amélioré le processus d'évaluation pour déterminer où les approches du marché peuvent être appropriées.¹⁹⁹ Les questions critiques couvertes par le processus d'évaluation sont les suivantes:

- élasticité des prix sur les marchés cibles, afin de déterminer si les opérations déboucheront sur un accès facilité des bénéficiaires aux produits ou sur l'inflation, ce qui peut encore accentuer leur détresse;
- évaluation de l'impact sur les marchés des biens de première nécessité;
- analyse de la question de savoir si l'aide peut être apportée par le biais de canaux existants;

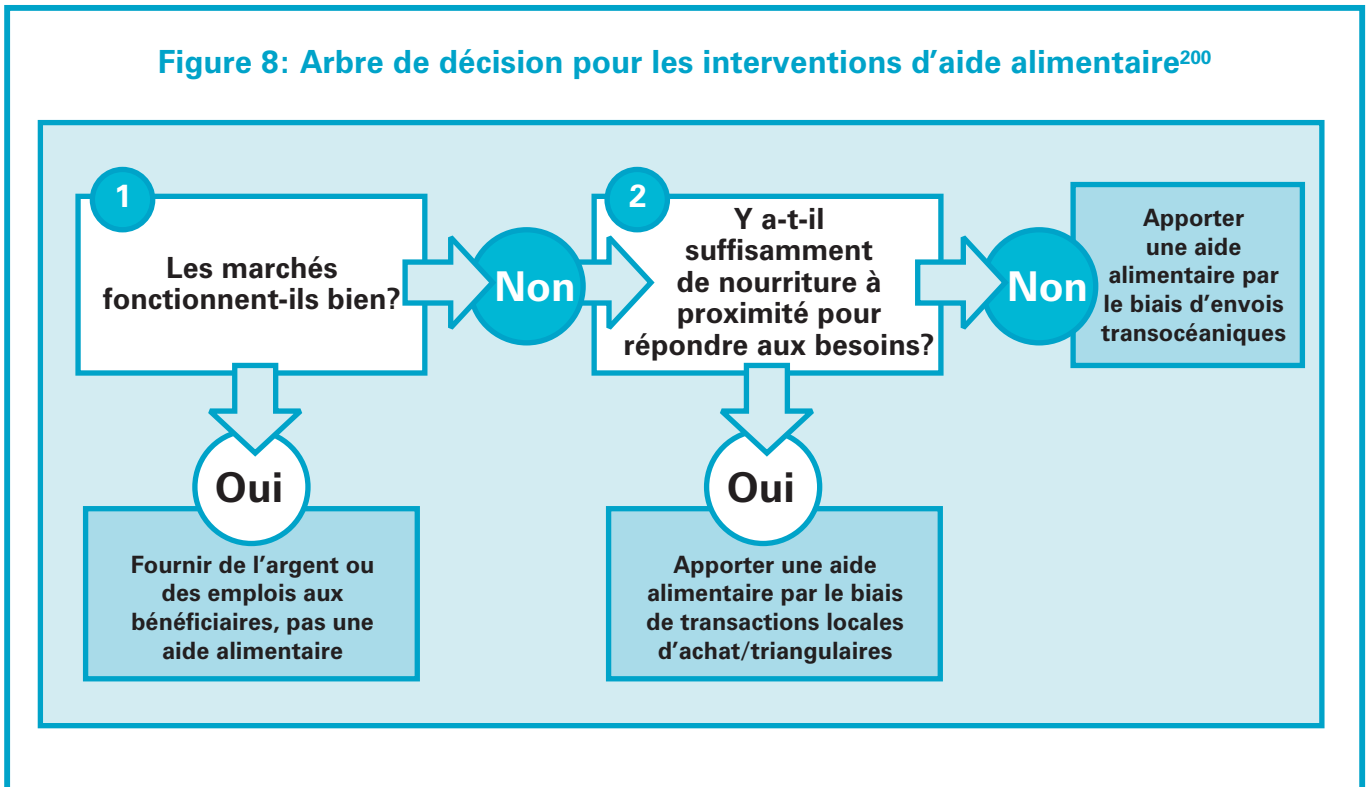
- potentiel de substitution entre divers choix de produits afin de déterminer les biens de première nécessité qui se « sélectionneront d'eux-mêmes » pour les consommateurs à bas revenu; et
- analyse de la chaîne de commercialisation afin de déterminer où apporter l'aide en nature.

L'illustration 8 montre un arbre de décision en matière d'aide alimentaire permettant de déterminer quand et comment l'aide intégrée au marché est appropriée.

7.1.2 Les interventions du côté de la demande

Dans l'immédiat après-crise, le pouvoir d'achat ou la capacité de production des populations affectée s'effondre souvent. L'évaluation du marché doit alors déterminer l'ampleur géographique de la crise et établir si des marchés nationaux ou régionaux en état de fonctionnement peuvent approvisionner les zones touchées. Dans de tels cas, les agences d'aide ont conçu des subventions à court terme servant à mettre les populations touchées en relation avec les marchés au moyen de coupons ou de transferts d'argent directs.

Figure 8: Arbre de décision pour les interventions d'aide alimentaire²⁰⁰



¹⁹⁹ Voir par exemple El-Dukheri et Khojali 2004

²⁰⁰ Barrett et Maxwell 2005

Exemple 41: Les coupons d'aide alimentaire urgente

Programme d'assistance rapide (RAP) de CRS (Kenya)



Photo Credit: David Snyder

Le Kenya doit faire face à une des pires sécheresses de ces 50 dernières années, qui touche 27 districts sur 72. Dans les zones affectées, le taux de malnutrition atteint 30%. Près de 3,5 millions d'habitants des campagnes, dont 500 000 écoliers, nécessitent une aide d'urgence. La sécheresse est caractérisée par un accès difficile mais une disponibilité stable:

- **ACCÈS:** après cinq saisons consécutives ratées ou mauvaises, les populations ont perdu la majorité de leurs économies et avoirs.
- **DISPONIBILITÉ:** dans l'ensemble du Kenya, il y a plus qu'assez de nourriture de base (dont le maïs et les haricots) pour subvenir aux besoins de la population.

En réponse à cela, CRS a financé le Programme d'assistance rapide (RAP). Le RAP est un programme pilote de quatre mois qui renforce l'accès des individus vulnérables à la nourriture grâce à un système de coupons utilisant les canaux existants dans les régions de Kitui et de Makueni. Le RAP vient en aide à 2 503 femmes enceintes et mères qui allaitent et à 3 502 enfants mal nourris de moins de 5 ans. Les partenaires de CRS distribuent les bons aux familles touchées par la sécheresse via les dispensaires sur une base mensuelle. En demandant aux bénéficiaires où ils s'approvisionnent généralement, ils ont pu dresser une liste des magasins participants. Les propriétaires de magasins se font rembourser les coupons par les partenaires de CRS chaque semaine. Une campagne de sensibilisation du public à la nutrition encourage les bénéficiaires à utiliser les coupons pour acheter des stocks adéquats de maïs et de haricots, mais ceux-ci peuvent également servir à acheter des biens de première nécessité. Pour éviter l'inflation, CRS a mené une mini-analyse de la chaîne de commercialisation et distribue les coupons sur une base tournante plutôt qu'en une seule fois, afin d'aplanir la demande accrue.

Pour plus d'informations, contacter Hanna Dagnachew, du département des besoins de base de CRS Kenya à l'adresse hanna@crsnaïrobi.org
Source: Rinck 2006

Les **coupons de nourriture et d'intrants** permettent aux magasins et prestataires de services locaux de continuer à fonctionner tout au long des situations de crise. En 2006, les agences de mise en œuvre ont recouru aux coupons de nourriture pour améliorer l'accès aux biens de première nécessité et aux services des populations affectées en divers endroits du monde, notamment en Indonésie (Aceh), au Kenya, en Haïti, au Niger et au Zimbabwe.²⁰¹

Traditionnellement, les programmes partent du principe que les catastrophes empêchent les marchés de fonctionner. L'expérience pratique réfute cette hypothèse en de nombreux endroits, et les praticiens ont mis en exergue la nécessité pour les programmes de traiter

chaque intrant comme un sous-secteur à part entière dans les évaluations post-crise. Les coupons peuvent aller au-delà de la simple facilitation de l'accès à la nourriture, et aider à la reconstruction des réseaux d'approvisionnement en intrants pour restaurer les moyens d'existence tels que les systèmes agricoles.²⁰²

²⁰¹ Oxfam 2006

²⁰² Sperling, Remington, Haugen et Nagoda 2004

Exemple 42: Coupons de grains et foires (CGF)

CRS (Ouganda)

Les évaluations de la sécurité de l'approvisionnement en graines montrent que le problème réside fréquemment dans l'accès aux graines, et non dans leur disponibilité ou leur qualité. C'est pourquoi les programmes peuvent renforcer la capacité des agriculteurs touchés par un conflit à acquérir des graines grâce à des apports en argent ou à des coupons. Les coupons sont souvent combinés à des foires aux graines qui rassemblent les vendeurs et les détenteurs de bons. CRS a estimé que les activités CGF constituent une manière efficace d'accélérer la relance de l'agriculture après une catastrophe et de consolider les marchés ruraux.

En Ouganda, l'aggravation des troubles civils dans les districts de Gulu et de Kitgum en 2002 a créé une situation d'urgence et débouché sur de graves carences en nourriture et en graines. CRS Ouganda a répondu à l'urgence par une variété d'interventions, dont la fourniture de nourriture et de biens non alimentaires et d'une aide aux agriculteurs afin qu'ils puissent acheter des graines grâce à l'approche des coupons et des foires et ainsi donner une impulsion à la production et renforcer la sécurité alimentaire. Cette première intervention CGF visait 13 000 ménages de Gulu et Kitgum, chaque bénéficiaire recevant des coupons pour une valeur de 8,33 USD. Les treize foires aux graines ont attiré 809 vendeurs, dont 19% de femmes. En 2003, 18 foires ont été organisées, attirant 1 028 vendeurs, dont 23% de femmes. Le choix des sites était dicté essentiellement par des impératifs de sécurité; ainsi, les hommes étaient plus susceptibles de se déplacer à vélo dans les zones peu sûres en transportant de grandes quantités de graines vers les foires.

L'expérience ougandaise montre que quand la sécurité de l'approvisionnement en graines indique un problème d'accessibilité, une combinaison de coupons de grains et de foires est un moyen efficace de faciliter l'acquisition par les agriculteurs de graines et de renforcer les marchés ruraux.

Pour plus d'informations, contacter Tom Remington, conseiller en agriculture auprès de CRS, à l'adresse tremington@crsearo.org

Les **transferts d'argent d'une durée limitée** constituent une forme encore plus flexible d'intervention du côté de la demande. Les programmes de transfert d'argent peuvent générer des avantages et stimuler la croissance économique par l'intermédiaire d'une demande plus forte en produits agricoles.²⁰³ Des évaluations du marché sont nécessaires pour voir comment éviter de gonfler l'inflation, ce qui pourrait annuler les bienfaits des transferts. Les évaluations de la chaîne commerciale, qui étudient les prix et les fluctuations de l'offre du passé et le temps de réponse et la capacité des agents locaux, constituent des outils utiles à cette fin.

Exemple 43: Les transferts monétaires d'urgence

Horn Relief et Secours populaire norvégien (Somalie)

Horn Relief et le Secours populaire norvégien ((NPA) ont mis en œuvre un programme d'aide monétaire d'urgence (ECRP) sur le plateau de Sool en Somalie en 2003/2004. Ce programme, financé par Oxfam Pays-Bas, a distribué un total de 691 500 USD à 13 830 familles touchées par la sécheresse, ce qui en a fait l'intervention financière la plus importante jamais enregistrée en Somalie. L'ECRP a été lancé après une évaluation interagences menée par l'OCHA dans dix villages de Sool et de Sanaag en octobre 2003.

D'après une évaluation extérieure finale, toutes les subventions en argent ont été investies dans la nourriture, l'eau, la santé et le remboursement de la dette. Les bénéficiaires ont rapporté que leur régime quotidien s'était enrichi d'au moins un repas. Les subventions ont permis à certains ménages de déplacer des troupeaux affaiblis et émaciés vers des lieux moins touchés. Un mois après la distribution de l'argent, les communautés ont rapporté que la mendicité et la dépendance vis-à-vis des systèmes d'aide sociale avaient baissé de 90% en moyenne, d'après les dires des ménages interrogés.

Pour plus d'informations, contacter Humanitarian Practice Network à l'adresse hpn@odi.org.uk
Source: Degan et Tilleke 2005

²⁰³ Harvey, Slater, et Farrington 2005

7.1.3 Les interventions du côté de l'offre

Bien que les cas de carences du côté de l'offre soient beaucoup plus rares qu'on ne le pense, des interventions d'urgence sont parfois nécessaires. L'utilisation de canaux commerciaux existants peut offrir des possibilités de développement ou de préservation de la capacité de transformation et de commercialisation d'aliments en recourant à des entreprises à l'arrêt pour fournir divers types d'aide en nature.

Les **programmes d'aide aux marchés (MAP)** constituent une approche de la distribution de l'aide alimentaire en nature à des bénéficiaires ciblés utilisant les canaux de commercialisation existants.²⁰⁴ L'objectif premier d'un MAP est de renforcer l'accès des ménages pauvres à des aliments abordables sur le marché.²⁰⁵ Les avantages indirects peuvent être la promotion ou la conservation d'institutions menacées par les pénuries alimentaires, comme les moulins, les raffineries, les grossistes et les magasins.²⁰⁶

Les **achats locaux ou régionaux (ALR)** de biens de première nécessité gagnent en popularité en tant que solution de rechange aux transports transocéaniques d'aide en nature. Cette approche peut développer ou maintenir des liens commerciaux avec les sources d'approvisionnement pour les populations vulnérables. De plus, les marchandises achetées sur place sont inévitablement plus connues et plus acceptables pour les bénéficiaires. Les ALR sont également beaucoup plus rentables que les transports transocéaniques et risquent moins de déplacer les échanges commerciaux internationaux.

Les ALR ayant généralement lieu dans des pays affichant des connexions intérieures inadéquates, un faible revenu par habitant et une disponibilité alimentaire par habitant réduite, le danger existe que les achats de nourriture à des fins d'aide d'urgence sur les marchés locaux entraînent une hausse des prix résultant sur une insécurité alimentaire accrue. Cela prouve que les évaluations des marchés doivent mieux comprendre l'impact des achats locaux et régionaux sur les pays d'accueil.²⁰⁷

Exemple 44: Les achats locaux

Programme alimentaire mondial (Éthiopie)

La production alimentaire en Éthiopie est caractérisée à la fois par un déficit et par un surplus, le premier essentiellement dans les régions septentrionales et orientales et partiellement dans les régions méridionales du pays, et le second dans l'Ouest et le centre. Le pays doit souvent faire face à des pénuries alimentaires graves dans certaines régions et à une surproduction dans d'autres. L'absence de pouvoir d'achat s'est traduit par des problèmes de commercialisation pour les producteurs de surplus, tandis que ceux en déficit ont besoin d'une aide d'urgence. Les achats locaux d'aide alimentaire ont aidé à répondre aux besoins des deux groupes, créant une demande effective pour le premier et assurant un accès à l'alimentation de base pour le second. Les surplus de production ont souvent permis de couvrir jusqu'à 25% des besoins alimentaires intérieurs à des prix inférieurs à la parité des importations.

Entre 2000 et 2004, quelque 2 à 3% de la production intérieure nette de graines (maïs, blé et sorgho), soit environ 20% du surplus commercialisable, étaient achetés à des fins d'aide alimentaire. Sur le total des achats, la part du PAM s'élevait à en moyenne 30% (du total annuel des achats d'aide alimentaire effectués par les donateurs), et même à 45% les bonnes années. C'est un résultat remarquable. Tout en contribuant à la richesse nationale, le PAM est parvenu à acheter à bon prix, gagnant environ 674 birrs (ETB), soit 78 USD par tonne sur les achats de blé et de sorgho entre 2001 et 2004. Cela permet au PAM de maintenir et, le cas échéant, d'étendre le programme.

Pour plus d'informations, contacter Agridev Consulting à l'adresse agrideveth@ethionet.et
Source: Agridev Consulting 2005 (mené pour le PAM Éthiopie)

²⁰⁴ Voir au chapitre 1 pour un exemple de MAP.

²⁰⁵ Diskin 2005

²⁰⁶ Bureau de l'alimentation pour la paix de l'USAID (USAID/DCHA/FFP) 2005

²⁰⁷ Le Programme alimentaire mondial (PAM) a, par le biais d'un financement accru provenant essentiellement des pays européens donateurs, ouvert la voie aux ALR, achetant environ un quart des ses produits de première nécessité sur les marchés où ils les distribue. En 2006, le PAM a mené des activités ALR en Bolivie, au Burkina Faso, en Éthiopie, au Nepal, en Afrique du Sud et en Ouganda.

Exemple 45: Utiliser l'aide pour soutenir les liens commerciaux

Mercy Corps (Kosovo et Érythrée)

Au Kosovo en 1999, au moment où les réfugiés sont rentrés chez eux après les bombardements de l'OTAN, Mercy Corps a fourni des fonds, des crédits et de la nourriture (huile végétale, farine de froment) à 14 boulangeries de la ville durement touchée de Peja, dans l'Ouest du pays. Ces intrants, qui ont permis aux boulangers locaux de relancer leurs commerces, ont été remboursés sous la forme de pains gratuits ou subventionnés offerts à plus de 40 000 réfugiés revenant dans les zones urbaines. Cette approche a restauré les relations traditionnelles client-fournisseur, dans la mesure où 13 des 14 pâtisseries faisaient du bénéfice deux ans après la fin du programme, financé par CORDAID et l'USAID.

Au plus fort d'une grave crise alimentaire dans la Corne de l'Afrique en 2003, Mercy Corps a tenté d'augmenter la demande en services vétérinaires tout en apportant une aide d'urgence aux bergers. Mercy Corps a apporté des services vétérinaires d'urgence et des rations de survie consistant en des aliments concentrés aux petits troupeaux en Érythrée et ensuite demandé aux bergers de payer ces services en nature, au prix de 5% de leurs troupeaux (généralement un ou deux petits animaux, ou pour une valeur de 500 USD, par famille). Après un an, les bergers ont observé les effets positifs des services alimentaires et vétérinaires, notamment une amélioration de la santé des animaux et une hausse de 30% du taux de survie des troupeaux. Ces progrès ont débouché sur une hausse du revenu des familles et une amélioration de la nutrition des enfants. La disposition des bergers à payer pour les services vétérinaires a augmenté de près de 100% et la demande d'aliments pour bétail concentrés, produits au niveau local, s'est elle aussi renforcée. La demande accrue en services vétérinaires a entraîné une revitalisation des réseaux paravétérinaires commerciaux basés sur la communauté dans les régions reculées, qui étaient en léthargie depuis le début des années 1990.

Pour plus d'informations, contacter Josh DeWald à l'adresse jdwald@lk.mercycorps.org
Source: DeWald, 2006

Il est probable que les agences de mise en œuvre de l'aide d'urgence développeront finalement des programmes « hybrides » sur mesure, basés sur des évaluations de la chaîne commerciale, qui octroient des subventions du côté de l'offre et de la demande aux populations touchées.²⁰⁸ Les praticiens de l'aide d'urgence en nature relèvent une augmentation de l'implication du secteur privé local afin de soutenir la reprise économique.

7.1.4 L'aide au développement institutionnel

Les approches d'aide intégrée au marché peuvent également servir à développer des mesures assumant une fonction vitale sur le marché.²⁰⁹ Ces mesures peuvent être les programmes de lettres d'entrepôt, les plateformes d'échange et les systèmes de calibrage et de standardisation. Plusieurs programmes ARL ont soutenu des systèmes de calibrage et de standardisation pour les biens de première nécessité qu'ils achètent, mais il faut encore procéder à une grande analyse avant que le potentiel de cette approche ne soit totalement exploité.

7.2 Le développement du secteur privé dans les situations d'après-crise

En 2006, le continuum de l'aide au développement s'est encore raccourci parce que les praticiens du développement du secteur privé ont été invités à travailler dans des situations de crise et parce que les crises ont affecté des zones où des programmes de DSP sont en place.²¹⁰ De nombreux efforts de relance et de consolidation des entreprises dans les environnements d'après-crise se sont penchés sur le remplacement gratuit des biens et les initiatives de subvention au microfinancement, parfois couplées à une formation gratuite à la gestion d'entreprises. Les IMF ont géré des programmes de prêt dans les situations de crise dont les performances étaient inférieures à la moyenne, mais elles ont quand même atteint de nombreux clients et contribué au développement institutionnel à long terme. Cependant, la réhabilitation commerciale a pris une ampleur moindre et s'est moins inscrite dans la durabilité. Quelques praticiens du développement de marchés et de l'environnement commercial commencent à concevoir des stratégies de développement de marchés dans les situations de crise en adaptant les approches existantes relatives à d'autres environnements. On commence à y

²⁰⁸ CARE gère déjà un tel programme hybride à Aceh (Indonésie). Voir Chuzu et Viola 2006

²⁰⁹ Walker, Coulter et Hodges 2005

²¹⁰ Deux grands forums d'évaluation des approches du développement du marché dans les situations d'après-crise sont le SEEP (see: <http://www.seepnetwork.org>), et la GTZ (see: <http://www.gtz.de/en>).

Exemple 46: Le cadre conceptuel pour le DSP dans les programmes de réintégration et de reconstruction

GTZ (Sierra Leone et autres pays)

Sur la base de l'expérience accumulée en Sierra Leone et dans d'autres pays, la GTZ a identifié quatre principes ou piliers pour le DSP dans la reconstruction post-conflit.

- **Reconstruction de l'infrastructure sociale et économique:** y compris des efforts de reconstruction qui aident à remettre en place l'infrastructure physique – routes, électricité, eau et installations sanitaires, etc. – à grande et petite échelles. Si le développement des infrastructures à petite échelle crée de l'emploi immédiat, les projets à grande échelle permettent une croissance économique à moyen terme.
- **Interventions de promotion du développement du secteur privé:** y compris promotion des PME au microniveau, là où la disponibilité d'institutions partenaires est limitée, développement économique local et régional au mésoniveau (stratégies de promotion sectorielle, initiatives d'échanges régionaux, agences de promotion des entreprises), et réforme du climat d'investissement au macroniveau.
- **Promotion du secteur financier:** y compris prestation de services microfinanciers et réforme du secteur financier.
- **Renforcement des marchés du travail:** formation en entrepreneuriat, organisation de programmes d'apprentissage, fourniture d'outils pour le démarrage d'entreprises et, surtout, services d'insertion professionnelle.

Ces activités se renforcent mutuellement. Par exemple, des organisations basées sur la communauté ont identifié les projets infrastructurels et les secteurs ciblés. Les opérateurs des projets infrastructurels bénéficieraient d'une formation sur le terrain et seraient payés en nature avec des outils et matériaux permettant de créer des entreprises, par exemple dans la construction. La formation porterait sur les secteurs essentiels et les besoins en main-d'œuvre des initiatives infrastructurelles, et des stages et emplois seraient proposés dans les entreprises soutenues par le programme.

Pour plus d'informations, contacter Sabine Becker à l'adresse Sabine.Becker@gtz.de ou private.sector@gtz.de
Source: Macdonald 2006 pour la GTZ

voir plus clair sur le cadre général et les enseignements à tirer de la manière d'approcher le DSP dans une situation de crise.²¹¹

Le DSP dans les situations d'après-crise représente souvent un effort de « mieux reconstruire » (B3) visant à créer un secteur privé plus actif et plus résistant, à affronter les causes profondes de la crise et à mettre au point un filet de sécurité en cas de crise future. Cette section passe en revue les initiatives dans les situations de crise au niveau de l'environnement commercial, du développement de filières et des services de base. Elle présente ensuite quelques-uns des enseignements tirés jusqu'ici dans ce domaine émergent du DSP.

7.2.1 La réforme de l'environnement commercial dans les situations de crise

Un bon point de départ pour la réforme de l'environnement commercial dans les situations de crise est la création d'un forum pour le dialogue public-privé sur les questions liées à l'EC.²¹² Ce forum peut permettre aux entreprises et au gouvernement locaux d'établir les règles qui facilitent le fonctionnement des entreprises même en l'absence de cadre législatif national.

²¹¹ MacDonald 2006

²¹² MacDonald 2006

Exemple 47: Agence afghane d'aide à l'investissement (AISA)

GTZ (Afghanistan)

En 2003, le gouvernement afghan a créé, avec le soutien financier du BMZ et l'assistance technique de la GTZ, un système de « guichet unique » pour les investisseurs. L'Agence afghane d'aide à l'investissement (AISA) facilite l'enregistrement des entreprises et l'interaction avec le gouvernement. Depuis l'introduction de l'AISA, le délai d'enregistrement des nouvelles entreprises a été ramené à moins d'une semaine. D'après l'enquête de la Banque mondiale – SFI « Doing Business 2006 », il s'agit d'une des meilleures initiatives en place dans les pays en développement, et la meilleure de la région. En presque deux ans, l'AISA a enregistré plus de 3 300 entreprises, pour un investissement total prévu de 1,3 milliards USD et plus de 130 000 emplois directs. De plus l'AISA est devenue une voix écoutée en Afghanistan pour la réforme de l'environnement commercial. Elle a prouvé que la reconstruction des capacités institutionnelles centrales ne devait pas attendre les réformes juridiques.

Pour plus d'informations, contacter Corinna Kuesel à l'adresse Corinna.Kuesel@gtz.de ou private.sector@gtz.de
Source: Kessing, Gawhari et Fatimie 2005 (pour la GTZ)

7.2.2 Le développement de filières dans les situations de crise

Souvent, les populations vulnérables travaillent dans le secteur informel ou n'ont qu'un lien ténu avec les marchés. Plusieurs agences se penchent sur le renforcement des filières dans les situations de crise, souvent d'une manière explicitement favorable aux pauvres.²¹⁵ Par exemple, un programme aide les femmes de la région frappée par le tsunami d'Aceh (Indonésie) à tirer profit des nouvelles possibilités commerciales pour la production et la vente d'objets d'artisanat.²¹⁶ Un autre cherche à consolider la filière du dolique au Liberia.²¹⁷ Les programmes essaient parfois d'améliorer l'accès des producteurs aux informations sur les marchés, afin de renforcer les connaissances sur la façon de générer de plus grands retours financiers, ou encore de formaliser les structures de marché qui desservent les pauvres, comme les systèmes d'intrants, de calibrage et de standardisation et les produits financiers. Les structures de marché sont inextricablement liées à la politique locale, à la culture et aux conflits, ce qui oblige les programmes à affronter ces problèmes parallèlement aux enjeux économiques.

Dans les situations de conflit, il est crucial que les efforts de réforme de l'environnement commercial offrent une possibilité de réconciliation, plutôt que d'exacerber les rancœurs.²¹³ Par exemple, un programme de réforme de l'EC mené en Bosnie-Herzégovine a créé et renforcé la capacité des associations commerciales sectorielles représentant plusieurs groupes ethniques. Il a ensuite mis en place des réseaux de maires dans les villes où un travail de réforme était mené. En haut de la pyramide se trouvait un groupe de travail réunissant les dirigeants de deux réseaux. À chaque niveau, la priorité allait à la représentation de toutes les ethnies.²¹⁴

²¹³ MacDonald 2006

²¹⁴ CHF 2006a

²¹⁵ DFID 2005

²¹⁶ STC 2006

²¹⁷ Morgan 2006

Exemple 48: Développement de filières dans les situations d'après-crise

Vétérinaires Sans Frontières Belgique (Sud du Soudan)

Un accord de paix à long terme a enfin été conclu dans le Sud du Soudan après vingt années de guerre. À Tonj (comtés du Nord et de l'Est, État de Warrab), VSFB travaille, avec un financement de l'USAID, à privatiser la médecine et les services vétérinaires subventionnés pendant plus d'une décennie par des agences d'aide. Il existe un système bien établi par lequel les agences d'aide fournissent des médicaments à des travailleurs vétérinaires (TV) qualifiés. Ceux-ci supervisent des travailleurs vétérinaires dans la communauté (TVC), qui distribuent les médicaments et proposent des conseils payants aux éleveurs de bétail. Au départ, les TV ont résisté à la privatisation, refusant d'acheter les médicaments auprès d'une nouvelle pharmacie quasi-privée, diffusant auprès des TVC des rumeurs sur la privatisation et utilisant leur pouvoir de monopole pour convaincre les agences d'aide de poursuivre le subventionnement. Le projet a répondu en ouvrant la pharmacie aux TVC afin de créer un environnement plus compétitif. Les plans d'avenir englobent la tentative d'intégrer les vendeurs de médicaments « au marché noir » dans des partenariats avec les TV pour ouvrir de nouvelles pharmacies, pour former les gestionnaires à l'amélioration des pratiques commerciales et pour mettre ces pharmacies en relation avec des fournisseurs privés d'Ouganda, du Kenya et de Khartoum. La stratégie consiste à ouvrir d'autres voies et d'intégrer les marchés formel et informel afin d'assurer l'approvisionnement et la concurrence tout en préservant la qualité.

Pour plus d'informations, contacter Simon Kihu Mwangi, VSFB à l'adresse smwangi@vsfb.or.ke ou consulter www.vsf-belgium.org

Source: VSFB 2006; Arasio et Mwangi 2005



7.2.3 Les services et marchés de base dans les situations de crise

La plupart des programmes de réhabilitation se focalisent sur la fourniture de conseils et de formations de base pour le lancement ou la revitalisation d'entreprises.

Quelques-uns adoptent des approches innovatrices de stimulation des marchés pour développer les marchés pour ces services. Par exemple:

- en Sierra Leone, un programme intégré multiagences a développé la capacité des ONG et des formateurs privés à proposer une formation à la planification et à la gestion d'entreprises et ensuite distribué des bons aux bénéficiaires sélectionnés pour leur permettre de choisir parmi les formateurs;²¹⁸
- en Palestine, un centre de services aux entreprises met en relation les entreprises avec des prestataires de services par le biais d'une activité de diagnostic et de rapprochement.²¹⁹

En outre, certains programmes renvoient les clients aux infrastructures existantes, comme les institutions financières, pour aider à la relance des entreprises après le tsunami.²²⁰ D'autres assurent des formations extensives et aident les jeunes diplômés à créer leur entreprise en leur fournissant des outils et une formation à l'entrepreneuriat.²²¹ Le développement des marchés de base peut également permettre la mise au point de produits, comme les assurances, afin d'atténuer les risques à long terme.

²¹⁸ ARC 2006

²¹⁹ The Small Enterprise Center s.d.

²²⁰ GTZ 2006g

²²¹ MacDonald 2006

Exemple 49: Formation professionnelle et création d'entreprises

Cooperative Housing Fund International (Colombie)

La Colombie est déchirée par la guerre civile depuis plus de quarante ans. Cooperative Housing Fund (CHF) International cherche à améliorer la vie et les conditions de vie des personnes déplacées et des communautés qui les accueillent. CHF propose des services de formation professionnelle, de placement, de formation à l'entrepreneuriat, de subvention de l'achat de graines et d'accès au crédit, ainsi que des conseils psycho-sociaux. En quatre ans, le programme a formé 20 257 personnes, financé 14 232 entreprises et aidé à créer 35 414 emplois. Une évaluation à mi-parcours a révélé un taux de placement de 80%, un taux de survie des entreprises de 95% et une moyenne de 2,6 emplois générés par microentreprise assistée, pour un coût de 20 millions USD.

Pour plus d'informations, contacter Sue Miller à l'adresse smiller@chfhq.org ou Bryan Winston à l'adresse bwinston@chf.org.co ou consulter www.chfinternational.org
Source: CHF 2006b

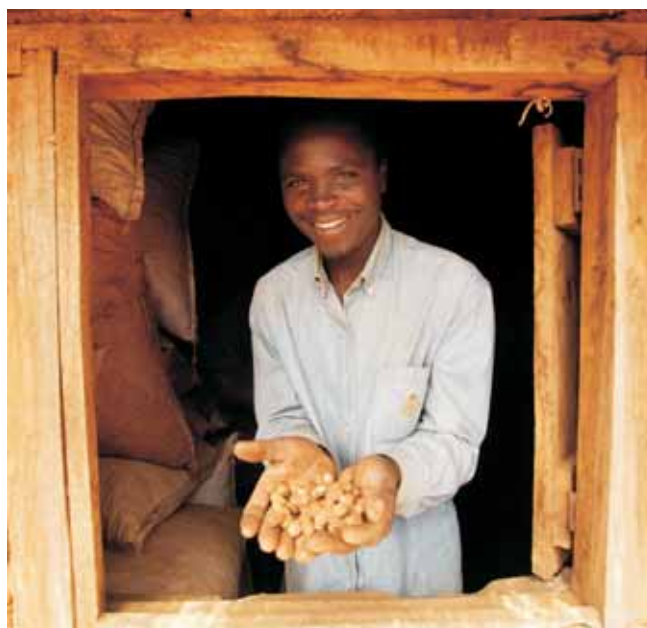
Exemple 50: Assurance-récolte

Opportunity International et Banque mondiale (Malawi)

Les cultivateurs d'arachides du Malawi dépendent traditionnellement des graines produites dans le pays. Dans l'espoir de rendements accrus et d'un produit plus compétitif, certains se sont intéressés à la culture d'une variété améliorée. Ils ne disposent toutefois pas des fonds pour acheter des graines de qualité supérieure, et les banques refusent de les leur prêter, essentiellement en raison du risque de défaillance en cas de sécheresse.

Avec l'assistance technique de la Banque mondiale et d'Opportunity International, l'Association nationale des petits agriculteurs du Malawi, en collaboration avec l'Association des assureurs du Malawi, a mis au point une police d'assurance météo basée sur un indice, qui couvre les agriculteurs en cas d'insuffisance des précipitations. OI, la Banque et la Société financière rurale du Malawi sont convenues d'offrir aux agriculteurs des prêts pour l'achat de graines de qualité supérieures s'ils souscrivent à cette assurance. Dans quatre districts pilotes, 892 agriculteurs ont conclu une telle police. Cela profite évidemment aux agriculteurs, mais cela permet aussi aux banques d'étendre leur portefeuille d'emprunts tout en mitigeant les risques.

Source: USAID 2006



7.2.4 Leçons et défis

Si d'autres enseignements se dégageront au fur et à mesure de l'accumulation d'expérience, quelques recommandations peuvent déjà être formulées:

- **Conception de programmes orientés sur le marché:** il vaut mieux incorporer les concepts d'aide orientée sur le marché et de développement du secteur privé dans les activités d'origine et, le plus vite possible, de planification de l'aide. Les initiatives d'aide et de développement ne doivent pas se limiter aux investissements directs en faveur des populations touchées. Des entreprises de plus grande taille ou des institutions peuvent également avoir besoin de fonds pour générer des avantages pour les individus affectés et pour renforcer la réforme de l'environnement commercial et le développement de systèmes de marchés.
- **Approche holistique:** les marchés consistent en des individus qui ont vécu un traumatisme et subi des pertes, ou qui peuvent être partie prenante dans un conflit. Le développement du secteur privé doit tenir compte de ces facteurs, « être inoffensif » et fournir au personnel de mise en œuvre, aux partenaires et aux clients des programmes des services psycho-sociaux qui les aident à composer avec la réalité et à fonctionner.
- **Mieux reconstruire (B3):** utiliser la période de l'après-crise pour soutenir des marchés plus ouverts et plus diversifiés, pour aider à prévenir les conflits ou les catastrophes là où c'est possible et pour aider à améliorer l'état de préparation.
- **Création de capacités:** les capacités sont faibles à tous les niveaux des activités orientées sur le marché. Les programmes doivent inclure le développement des capacités de la population cible, des prestataires de services, des fournisseurs de biens de première nécessité, des entreprises et des opérateurs chargés de la mise en œuvre.
- **Coordination des efforts d'aide et de développement:**²²² Un outil utile pour ce faire serait une « évaluation hybride d'urgence de la chaîne commerciale » qui mettrait plusieurs jours plutôt que plusieurs mois, et qui pourrait soutenir les évaluations traditionnelles des besoins urgents menées par les agences d'aide. Les praticiens suggèrent également d'allouer les régions ou les activités entre différentes agences afin de réduire la duplication des efforts, la concurrence et le nombre de réunions de coordination.

8. La responsabilité des résultats au niveau de la réduction de la pauvreté

L'extension des efforts d'ouverture et de stimulation de systèmes de marchés susceptibles de réduire la pauvreté de manière significative est entravée par une carence persistante: l'insuffisance de l'évaluation des performances, de l'évaluation de l'impact et de la création de capacités. En dépit du consensus dans le sens d'une meilleure évaluation des programmes atteint à l'intérieur de la communauté du développement du marché des SAE en 2000,²²³ la nécessité de meilleures évaluations, d'études rigoureuses et d'indicateurs indirects pour la réduction de la pauvreté n'a pas été affrontée. En fait, il n'y a toujours pas d'accord commun sur les aspects d'impact et de performance à mesurer. L'examen extensif des programmes et des stratégies des donateurs dans le cadre du présent Document de base a donné quelques exemples de mesure crédible de l'impact sur les entreprises cibles et sur les pauvres ou d'évaluation systématique du changement des systèmes de marchés à la suite des activités des programmes. De même, les appels des praticiens au soutien et à l'apprentissage des nouvelles approches n'ont pas été entendus comme il le fallait, ce qui a diminué la qualité de la mise en œuvre et alimenté le scepticisme au sujet du développement des marchés.

8.1 Redresser les modèles: l'évaluation des résultats et de l'impact pendant la phase pilote

Ci-dessous sont énumérés les grandes lacunes et les progrès essentiels relevés dans la conduite de l'évaluation de l'impact pendant la phase pilote.

Chaînes causales et cibles: si la plupart des agences contrôlent dans quelle mesure les entreprises et dépositaires d'enjeux qu'elles ont visés tirent un avantage des projets, seules quelques-unes ont défini des modèles causals afin de profiter aux pauvres.²²⁴ L'élaboration de chaînes causales claires a permis à ces praticiens de développer de meilleurs indicateurs et incitants au changement à chaque niveau de ces chaînes, et d'examiner de plus près et de renforcer la logique de la

La lacune:

L'évaluation de l'impact sur la réduction de la pauvreté

La plupart des programmes orientent l'évaluation de l'impact sur les chiffres des entreprises et/ou des individus touchés par le programme. Quelques-uns rassemblent des données sur l'impact au niveau des entreprises, mais souvent selon des méthodes de collecte et d'analyse imparfaites. La majorité des programmes ne fournissent pas de chiffres sur la mesure dans laquelle les interventions, même en phase pilote, ont eu un impact sur le revenu des ménages, sur l'emploi ou sur la vulnérabilité. Certes, c'est difficile et constitue un gaspillage de moyens pour les petits programmes, mais le domaine du DSP dans son ensemble ne peut montrer avec certitude que des types particuliers de programmes, d'entreprises ou de changements du marché produisent généralement des résultats spécifiques au niveau de la réduction de la pauvreté. Comment, dans le cas, les programmes ou domaines d'action peuvent-ils répondre à la demande de résultats tangibles?

façon dont les activités des programmes peuvent avoir un impact sur les ménages pauvres.

Groupes de contrôle: les groupes de contrôle peuvent aider les programmes à affronter la difficile question de l'imputation des résultats aux différentes activités des programmes. Cependant, la plupart des programmes et des bailleurs de fonds considèrent cette stratégie trop compliquée ou trop coûteuse. Quelques programmes essaient le recours aux groupes de contrôle pour comprendre et évaluer plus rigoureusement la mesure dans laquelle leurs programmes ont les effets escomptés sur les entreprises. Les méthodologies en place ont toutefois tendance à n'être ni globales ni rigoureuses.²²⁵

²²³ Lors de la conférence du Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises sur le développement des marchés des SAE, qui s'est tenue à Hanoi.

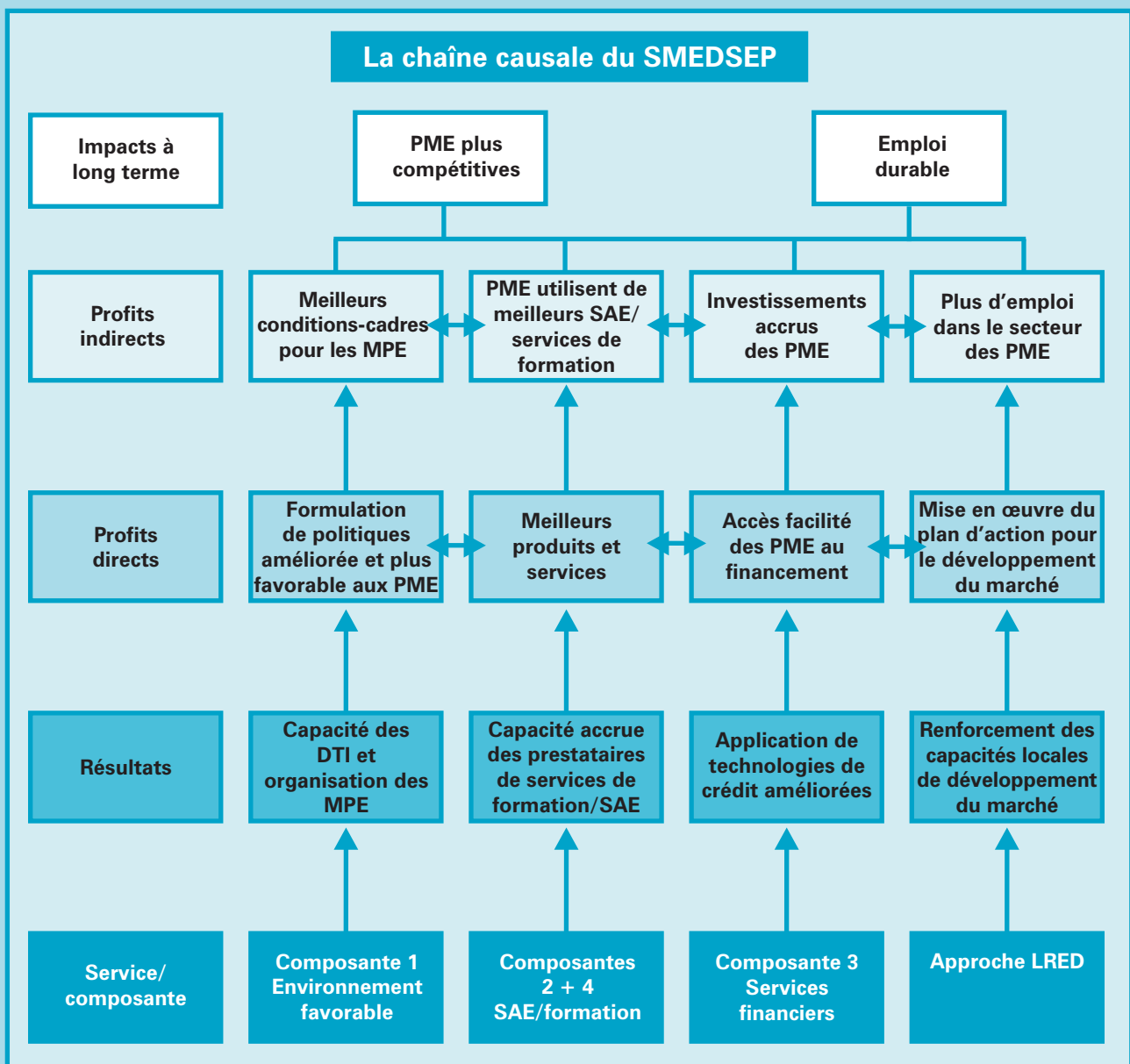
²²⁴ Monteiro et Brusky 2006; KATALYST 2006; Adhikary et McVay 2006; Ramm 2005

²²⁵ Monteiro et Brusky 2006; GTZ 2006; BDS Zambia 2006; Adhikary et McVay 2006

Exemple 51: Chaînes causales et cibles

GTZ et GFA Consulting (Philippines)

Le Programme de développement des petites et moyennes entreprises pour le soutien d'emplois durable (SMEDSEP), mis en œuvre par la GTZ et GFA Consulting et financé par le BMZ, vise à promouvoir l'instauration aux Philippines de créations commerciales qui exploitent le potentiel d'entrepreneuriat et encouragent la concurrence. Le SMEDSEP travaille à quatre niveaux: l'environnement commercial, les services aux petites entreprises, les services financiers et le développement de la main-d'œuvre. Lors des premières phases de la mise en œuvre, la GTZ a créé un manuel de suivi du programme qui illustre dans les détails les chaînes causales de chaque composante du projet, décrit les indicateurs de contrôle des progrès à chaque niveau de chaque chaîne et fixe des repères ou des objectifs pour les principaux indicateurs. La chaîne causale générale du programme est reproduite ci-dessous.



Pour plus d'informations, contacter Carisa Aleta à l'adresse ca-gtz@mozcom.com ou consulter <http://www.smedsep.ph/> et www.bdsknowledge.org

Sources: Ramm 2005; Becker, Jansen, Roaring et Zveglich 2005



Évaluation de la durabilité des nouveaux

comportements: certains programmes se penchent sur la mesure dans laquelle les sociétés bénéficiaires perpétuent les nouveaux comportements sans l'aide du programme.²²⁶ Par exemple, les grandes entreprises concluent-elles de nouveaux contrats avec de petits agriculteurs? Les prestataires de services d'appui continuent-ils à développer et à vendre de nouveaux produits sans subventions ou assistance technique? Poser ces questions lors de la phase pilote aide les agences à savoir si les entrepreneurs seront à l'avenir susceptibles d'accepter de nouveaux modèles commerciaux à plus grande échelle, et sans aide du programme.

Logiciels et systèmes: plusieurs agences utilisent l'informatique et des logiciels personnalisés pour enregistrer et analyser les données sur l'impact sur le terrain, en particulier sur les entreprises à différents niveaux des filières.²²⁷ Parmi leurs avantages, ces systèmes aident les dirigeants à responsabiliser leurs programmes et leurs collaborateurs et à leur fournir des incitants à atteindre des objectifs liés aux résultats.



Exemple 52: Groupes expérimentaux et groupes de contrôle pour les grandes entreprises

DAI (Brésil)

Le projet pour la croissance dictée par les échanges des micro- et petites entreprises au Brésil, mis en œuvre par Development Alternatives, Inc. et financé par l'USAID, vise à promouvoir la croissance due aux exportations parmi les micro- et petites entreprises de quatre sous-secteurs dans le Nord-est du Brésil, et en fin de compte à augmenter leurs revenus et à renforcer l'emploi. En 2005, le programme a mené une étude sur le terrain afin de collecter des données en vue d'une évaluation de l'impact qui aura lieu à la fin du programme. Cette évaluation a pour but de répondre à deux questions:

1. Dans quelle mesure le programme parvient-il à promouvoir l'accès au marché mondial?
2. Quels sont les impacts éventuels sur la création d'emplois et de richesse dans les filières visées par les interventions?

Pour répondre à ces deux questions, l'évaluation de l'impact analyse deux niveaux de la filière: les sociétés exportatrices et les microentreprises productrices. Elle rassemble des informations sur les résultats et le comportement des sociétés exportatrices par le biais d'interviews. La méthodologie prévoit un groupe expérimental qui participera au programme, et un groupe de contrôle, qui n'y participera pas. Les groupes de contrôle ne sont pas utilisés pour l'instant au niveau des ME productrices.

Pour plus d'informations, contacter Lara Goldmark à l'adresse Lara_Goldmark@dai.com ou consulter www.microlinks.org
Source: Monteiro et Brusky 2006

²²⁶ Adhikary et McVay 2006; Gibson 2005; MEDA 2006d

²²⁷ MEDA 2006c; EnterpriseWorks/VITA 2005; Becker, Jansen, Roaring et Zveglich 2005; BDS-MaPS s.d.

Exemple 53: Un système de suivi de l'impact mondial

EnterpriseWorks/VITA (monde entier)

Outre à suivre et à évaluer séparément chaque projet, EnterpriseWorks/VITA (EWW) a créé un outil de suivi annuel de l'impact qui mesure les résultats de tous les projets qu'elle gère en utilisant un ensemble standard d'indicateurs. Ce système permet la comparaison et le regroupement entre projets, régions géographiques et domaines d'action. Les principaux indicateurs sont:

- **les participants économiques:** les bénéficiaires qui profitent directement des activités économiques d'EWW. EWW recense les producteurs et les consommateurs qui enregistrent une hausse annuelle minimale de 20 USD de leur revenu ou de leur épargne à la suite du projet;
- **les bénéficiaires du projet:** les ménages et les membres de la famille qui profitent indirectement de l'augmentation du revenu ou de l'épargne des participants économiques;
- **les avantages monétaires totaux (AMT):** le montant de la hausse du revenu net et de l'épargne de petites producteurs et des consommateurs de technologies.

Le système a permis à EWW de calculer, par exemple, que les avantages monétaires totaux (AMT) découlant de ses projets en 2004 s'élevaient à 14 506 000 USD et touchaient 232 000 participants économiques. Cela représente environ un AMT de 4 USD par dollar investi par les donateurs.

Pour plus d'informations, contacter Ashby Walsh, EWW à l'adresse info@enterpriseworks.org ou consulter www.enterpriseworks.org

Source: EnterpriseWorks/VITA 2005

8.2 Le changement systémique: évaluation des résultats et de l'impact de la phase de stimulation des marchés

Ci-dessous sont exposés les principaux défis à relever et quelques solutions pour l'évaluation des résultats et de l'impact des changements des systèmes de marchés.

La lacune:

l'évaluation des changements dans les systèmes de marchés

De nombreuses agences collectent peu ou pas d'informations du tout sur l'ampleur du changement des systèmes de marchés. Quelques-unes en rassemblent, mais elles n'essaient pas d'envisager l'imputation de ces résultats aux différentes activités des programmes.

D'autres collectent des preuves anecdotiques des changements des systèmes de marchés découlant des activités. C'est un processus rare qui spécifie les dimensions du changement du système de marchés qu'il entend susciter et qui évalue ensuite systématiquement la portée dans laquelle le programme touche le système de marchés sous ces aspects. Sans système efficace de suivi et d'évaluation, les programmes ne sont guère incités à s'intéresser au changement systémique et ne sont pas capables de montrer des résultats objectifs pouvant créer une dynamique de reproduction des succès.

8.2.1 Les incitants et les obstacles au suivi du changement des marchés

Tout au long de leur cycle de vie, la plupart des programmes se focalisent sur l'impact au niveau du retentissement sur les entreprises directement touchées par les interventions, mais ignorent la mesure dans laquelle les systèmes de marchés changent ou ne changent pas à la suite des activités. Cet accent fausse les incitants à la reproduction des initiatives pilotes subventionnés au lieu de stimuler un décollage durable du marché. Tout comme la stimulation des systèmes de marchés requiert d'autres activités que le développement du programme pilote, chaque phase du programme exige diverses activités de suivi et d'évaluation.

- **Accent placé durant les initiatives pilotes:** les activités des programmes stimulent-elles de nouvelles pratiques commerciales? Ces nouvelles pratiques réduisent-elles la pauvreté? La phase pilote est le bon moment pour placer l'accent sur l'impact direct quand les nombres sont moins importants, les groupes de contrôle plus aisés à identifier et les données plus gérables. À ce stade, les programmes peuvent décider d'accorder la priorité aux initiatives ayant un plus grand impact et établir des indicateurs indirects pour soutenir l'évaluation de l'impact global et en rapporter à une phase ultérieure du cycle.

- **Accent placé pendant la stimulation du marché:** Les efforts de promotion et de développement de capacités entraînent-ils une adoption plus large des nouveaux modèles commerciaux? Le marché s'étend-il, et les entreprises imputent-elles cette croissance aux nouveaux modèles? Comment de nombreux bénéficiaires sont-ils touchés par les nouveaux modèles de marchés? À ce stade, il vaut mieux évaluer l'impact via des indicateurs indirectes et/ou des extrapolations basées sur les découvertes de la phase pilote parce que les nombres sont plus importants et l'imputation plus difficile à réaliser.

La fixation d'objectifs appropriés et la détermination de facteurs idoines pour chaque phase d'un projet sont essentielles pour créer les incitants à l'organisation d'activités de stimulation du marché.

8.2.2 Les principaux objectifs à mesurer

Quels sont les principaux aspects du changement que les programmes doivent évaluer quand ils stimulent des systèmes de marchés? Ils doivent refléter les grands objectifs décrits au chapitre 3 qui caractérisent un système de marchés qui fonctionne.²²⁸ En quelques mots, ce sont: l'expansion du marché en termes de ventes et de nombre de participants; la résistance et la réceptivité; la mise en place d'un processus constructif de changement de l'environnement commercial; la génération de profits pour les pauvres; et la présence d'un vecteur de changement pour appuyer un changement dynamique et permanent du marché.²²⁹ Les programmes doivent s'intéresser au suivi des objectifs qui reflètent les lacunes qu'ils veulent combler.

8.2.3 L'évaluation du changement des systèmes de marchés dans la pratique

Quelques praticiens ont franchi les premières étapes dans le sens de la planification et de l'évaluation des changements dans les systèmes de marchés. Par exemple, quelques programmes:

- Spécifient les indicateurs de changement du marché pendant ou peu après la conception. Il peut s'agir d'objectifs, comme une augmentation du pourcentage d'entreprises qui recourent à un service d'appui particulier ou une hausse mesurable de l'intégration des petites entreprises dans le processus décisionnel local.²³⁰

Exemple 54: Pas de crédit pour les impacts de la stimulation du changement des marchés

Anonyme

Après un récent voyage qui lui a servi à contrôler et à prodiguer des conseils sur la mise en œuvre d'un projet, une praticienne a remarqué qu'elle avait obtenu de grandes preuves que des entreprises non bénéficiaires pénétraient sur le marché en copiant le comportement de celles qui avaient reçu une aide. Une enquête approfondie lui a révélé que les producteurs pauvres tiraient des avantages considérables de ces « copieurs ». La praticienne a alors décidé de parler de ses découvertes au bailleur de fonds, mais a noté qu'il n'y avait pas dans le formulaire d'évaluation de l'impact d'espace prévu pour les conséquences du changement du marché au-delà des entreprises bénéficiaires.

Un autre praticien a investi massivement dans un système MIS pour rapporter la croissance au niveau des finances et de l'emploi dans les grandes entreprises bénéficiaires et chez les fournisseurs de services d'appui, mais il ne disposait pas de système de suivi des PE desservies par ces grandes entreprises et prestataires, ni pour le suivi des grandes entreprises et fournisseurs de services d'appui entrant sur le marché.

Un programme mettant un accent fort sur la stimulation des systèmes de marchés s'est montré réticent à estimer la portée de ces efforts sur les petites entreprises cibles. Il a évalué les changements dans une certaine mesure et mené plusieurs études de cas sur des interventions individuelles indiquant des résultats significatifs dus aux activités de stimulation du marché. Cependant, les gestionnaires du programme s'inquiètent de ce qu'octroyer un crédit afin de toucher les PE pourrait en inciter d'autres à les accuser de gonfler leurs chiffres.

²²⁸ Springfield Centre 2006; Berglôf 2006; Idrovo et Boquiren 2005b; MEDA 2006a; BDS Zambia 2006; Tanburn et Kamuheta 2005

²²⁹ Springfield Centre 2006; Berglôf 2006; Idrovo et Boquiren 2005b; MEDA 2006a; BDS Zambia 2006; Tanburn et Kamuheta 2005

²³⁰ Ramm 2005

Exemple 55: Mesurer les changements dans les systèmes de marchés

BDS-MaPS (Népal)

Le projet de services de marketing et de production pour les produits sylvicoles non-bois (BDS-MaPS), mis en œuvre par International Development Enterprises, Winrock, l'ANSAB, Lotus Opportunities, et le World Wildlife Fund et financé par l'USAID, vise à augmenter le revenu de 22 000 familles de 125 USD par an grâce à la production et la vente de produits sylvicoles non-bois (PSNB). Le système d'évaluation de l'impact pour le projet est essentiellement axé sur les ménages bénéficiaires qui collectent ou cultivent des herbes et épices. Cependant, le projet BDS-MaPS contient aussi des objectifs et prévoit le contrôle des résultats, dont certains constituent des changements dans les systèmes de marchés.

Par exemple, les « résultats » visés sont:

- un triplement du nombre de prestataires de SAE dans le sous-secteur des PSNB;
- un triplement du nombre d'associations actives dans les PSNB;
- un taux de satisfaction des utilisateurs réguliers quant aux services de renseignements sur les marchés de plus de 50%;
- un taux de satisfaction des exportateurs quant à la politique d'imposition des PSNB de plus de 50%;
- l'établissement d'un laboratoire d'analyse phytochimique fonctionnel et agrée.

Pour plus d'informations, contacter Radhe Bista, IDE à l'adresse bista10@yahoo.com ou consulter www.bdsknowledge.org
Source: BDS-MaPS s.d.



- Établissent les coûts d'une filière ou les indicateurs d'environnement commercial avant et/ou après les activités d'un projet, bien qu'il y ait peu ou pas d'efforts d'imputation des changements à ces activités.²³¹
- Suivent les ventes des prestataires de services d'appui bénéficiaires d'une aide qui développent les capacités des entreprises (petites et grandes ou autres prestataires de services d'appui) à reproduire de nouveaux modèles commerciaux.²³²
- Demandent une justification des nouvelles activités basée sur leur contribution prévue à une vision stratégique du changement du système de marchés.²³³
- Spécifient et évaluent les mesures de changement au niveau systémique, même si elles ne sont parfois accompagnées que d'un effort minime de procéder à

une imputation. Il peut s'agir des changements dans les ventes « hors bons » pour les programmes de coupons, les terres mises en culture pour un produit visé par un programme ou un renforcement de la transparence ou de la valeur ajoutée dans les relations internes à une filière non facilitées par le programme.²³⁴

Les méthodologies que les agences jugent les plus utiles pour l'évaluation des changements dans les systèmes de marchés sont les mêmes que pour l'identification des faiblesses. Ce sont: l'analyse des filières, l'évaluation des marchés d'appui et l'évaluation des capacités institutionnelles des organismes tels que les associations.²³⁵ Cela ne signifie pas que les agences mènent, ou doivent mener, périodiquement des analyses

²³¹ GTZ 2006h; Adhikary et McVay 2006

²³² Becker, Jansen, Roaring et Zveglich 2005; Adhikary et McVay 2006

²³³ Adhikary et McVay 2006; KATALYST 2006

²³⁴ MEDA 2006a; Nyabuntu 2004; BDS-MaPS s.d.

²³⁵ Springfield Centre 2006

approfondies des filières ou d'autres évaluations des marchés tout au long d'un programme. Au lieu de cela, elles utilisent les outils de collecte d'informations fournis par ces méthodologies, comme les discussions en groupe, les petites études et les interviews, afin d'en savoir plus sur les types de changements qui se produisent dans les systèmes de marchés.²³⁶

8.2.4 La recherche d'une meilleure évaluation des performances et de l'impact

Plusieurs agences bailleuses de fonds investissent dans la recherche et l'échange d'informations sur le suivi et l'évaluation du développement d'entreprises et de filières et la capacité de réforme de l'environnement.²³⁷ Les récents développements sont une recherche approfondie pour mettre au point et tester des indicateurs indirects de l'impact dans le développement systémique de filières et une guidance pour l'évaluation de l'impact des initiatives de réforme de l'environnement commercial.²³⁸ En outre, les praticiens continuent à chercher et à innover chacun de leur côté.²³⁹ Le défi consiste à étendre la portée de la recherche et l'application de la guidance au-delà de quelques programmes de test, et à générer une dynamique d'innovation et d'application plus diffuse des bonnes pratiques actuelles par le partage d'informations et le dialogue pointu.

8.3 Gérer le processus de changement et la création de capacités pour une programmation de qualité

Un autre obstacle à l'adoption et aux progrès de la mesure des résultats au niveau de l'ouverture et du développement de systèmes de marchés réside dans le manque d'attention pour une stratégie de dissémination et de création de capacités pour l'approche. En fait, il manque à l'approche elle-même un intitulé clair et une communauté de pratiques. Cette lacune peut facilement entraîner une mauvaise interprétation de la stratégie, des

pratiques de mise en œuvre boiteuses et des réactions sceptiques quant à son potentiel. Le problème est exacerbé par la décentralisation de nombreuses agences donatrices et de mise en œuvre et les coupes claires dans le personnel technique centralisé sans établissement de nouvelles stratégies correspondantes pour l'assistance technique.²⁴⁰

Les progrès réalisés en 2006 dans le sens d'une plus grande clarté du domaine, de l'échange d'informations et du développement de capacités sont:

- L'adaptation des formations au « développement du marché des SAE » pour refléter – et, dans certains cas, promouvoir – une application plus large et de nouveaux cadres et terminologie, comme le développement systémique de filières et M4P.²⁴¹
- Le partage d'informations en ligne via des sites web et le dialogue en ligne sur des sujets ciblés, comme le développement de filières.²⁴²
- Des études de cas contenant une réflexion et des leçons sur les processus d'évolution et de création de capacités des agences lors du passage de l'action plus directe, subventionnée, au développement systémique de marchés.²⁴³
- La récente mise au point par une agence d'un aide-mémoire pour le développement systémique de filières.²⁴⁴

Le climat est propice au leadership dans la promotion d'une communauté de pratiques plus forte afin d'appuyer une meilleure définition de ce domaine d'action, une stratégie de diffusion plus proactive et globale et des investissements plus conséquents et mieux coordonnés dans la création de capacités.

²³⁶ Idrovo et Boquiren 2005b; BDS-MaPS s.d.

²³⁷ Projets USAID AMAP, voir www.micro-links.org et EDAIS, financé par le DFID, voir www.enterprise-impact.org

²³⁸ *ibid*; communauté de pratiques de la GTZ pour le contrôle et l'évaluation basés sur les résultats www.gtz.de/monitoring

²³⁹ KATALYST s.d. 2006; Adhikary et McVay 2006; Enterprise Works/VITA 2005

²⁴⁰ ADE 2005

²⁴¹ Voir annexe A

²⁴² Voir annexe B

²⁴³ Adhikary et McVay, 2006; Waltring 2006; McVay et Ranekliev 2005

²⁴⁴ Waltring 2006

Exemple 56: Changement stratégique et stratégies de création de capacités

GTZ (monde entier)

Outre à jouer un rôle essentiel dans le processus de définition et d'établissement de conseils sur l'approche du développement du marché des SAE par le biais du Comité des bailleurs de fonds, la GTZ a mis en œuvre les processus suivants pour promouvoir l'apprentissage et la dissémination de l'application du développement des marchés des SAE aux initiatives DSP:

- collaboration au développement de produits et à la gestion des connaissances entre les quartes-généraux et les régions par l'intermédiaire de réseaux régionaux de développement du secteur privé;
- appui des programmes pilotes à l'agenda desquels figure la recherche et qui visent à tirer les enseignements pratiques et développer des outils;
- amélioration de la gestion des ressources humaines: investissement dans la formation et introduction de critères plus « orientés sur les entreprises » pour la sélection des cadres;
- gestion décentralisée des projets permettant de tester les innovations, mais ramenant les leçons vers les quartiers-généraux afin d'illustrer les bonnes pratiques;
- cycle de vie des projets allongé (3-5 ans); et
- collaboration étroite avec d'autres donateurs et agences de mise en œuvre.

Sur 84 projets pour le secteur privé en 2005, 40 impliquent au moins une composante SAE. Ce travail a également débouché sur la création d'un aide-mémoire pour le développement du secteur privé qui fournit une guidance pour les approches systémiques de toute une gamme de stratégies, dont les liens commerciaux, le développement de filières et la réforme de l'environnement commercial. Le travail de la GTZ est financé en grande partie par le BMZ.

Pour plus d'informations, contacter Corinna Kuesel à l'adresse Corinna.Kuesel@gtz.de ou private.sector@gtz.de
Source: Waltring 2006

9. Les progrès enregistrés et les défis à relever dans la mise en oeuvre d'un développement durable du secteur privé: à la recherche de résultats tangibles pour les pauvres

En 2006, le Document de base se penche sur les principaux enseignements tirés pour atteindre de grands nombres de personnes sur une base durable, qui se reflètent dans les programmes qui ouvrent et stimulent les marchés dynamiques et en expansion à générer d'importants profits pour les pauvres. Les bailleurs de fonds et les praticiens ont fait de grands pas dans l'application de cette approche. Le domaine reste relativement neuf, et ses partisans doivent relever de grands défis qui menacent de saper les stratégies de développement durable du secteur privé. La présente conclusion revient sur les progrès et les défis mentionnés dans le Document de base dans un effort de définition des étapes ultérieures et d'orientation des compte-rendus dans d'autres directions.

9.1 Progrès

Ci-dessous sont énumérées les grandes réalisations dans la croissance favorable aux pauvres qui illustrent comment le domaine avance dans l'ouverture et la stimulation des marchés à fonctionner mieux en faveur des pauvres.

- **Déployer toute la force des marchés pour atteindre de grands nombres d'individus:** renforcement de systèmes de marchés favorables aux pauvres qui reproduisent des modèles de marchés et pratiques commerciales améliorés sur une base constante, générant au fil du temps de plus grands profits à un nombre croissant de personnes.
- **Stimuler des systèmes d'apprentissage durable:** développement de la capacité des grandes entreprises, des intermédiaires du marché, des prestataires de services d'appui et des fournisseurs d'intrants et de technologies à accéder aux connaissances et à les relayer à travers le marché afin de consolider son expansion et sa sensibilité au changement.

- **Instaurer un dialogue politique:** reconnaissance du fait que la politique « correcte » est un enjeu primordial et focalisation sur le renforcement des processus et structures de dialogue politique continu, souvent en offrant aux pauvres le moyen de se faire entendre.
- **Aider les pauvres à profiter du marché mondial:** recherche et mise en relation des pauvres avec les possibilités commerciales dans le monde entier et derrière le coin, sur une base durable, à des conditions plus équilibrées et d'une manière qui reflète les différentes situations vécues par les pauvres et les ménages à faible revenu.
- **Jeter les bases:** renforcement des marchés de base qui soutiennent un climat d'investissement positif, de l'accès aux services essentiels et des autres marchés cruciaux pour les pauvres.
- **Consolider et développer les marchés perturbés:** conception de modes plus neutres de canalisation de l'aide nécessaire aux communautés touchées par une crise et devant relever le défi du renforcement des marchés affectés par un conflit ou une catastrophe naturelle.
- **Essaimer de manière significative au sein des communautés de pratiques** concernées par la promotion de la croissance favorable aux pauvres, y compris collaboration entre les programmes de développement de filières et les services financiers.

9.2 Défis

Le Document de base a également identifié de grandes « lacunes »:

- **Absence d'évaluation de l'impact et de résultats documentés:** incapacité persistante à mesurer, documenter et diffuser les résultats au niveau de l'éradication de la pauvreté, voire à atteindre de grands nombres d'individus sur une base durable malgré la présence de preuves de l'importance de l'impact.

- **Prise en considération insuffisante des enjeux contextuels essentiels qui affectent la croissance favorable aux pauvres:** notamment la culture, l'environnement, le statut dans la communauté et l'état de santé, le sexe, les divisions et regroupements ethniques, les questions politiques et liées aux conflits, la corruption, les salaires et les conditions de travail. On manque en particulier de stratégies efficaces d'amélioration de la sécurité des moyens d'existence des communautés ravagées par le VIH/sida.
- **Manque de direction et de leadership mondial en matière de compétitivité des pays en développement:** avec tant de pays concurrents, comment assurer que le mouvement ne pousse pas vers le bas? Quels sont les processus en place pour défendre les intérêts des pays en développement dans l'économie mondiale?
- **Attention inadéquate pour certaines poches de pauvreté:** notamment pour les sociétés de commerce de détail et de services dans lesquelles sont concentrés les femmes et les pauvres, ainsi que pour les conditions de travail et les salaires.
- **Inexpérience des situations de crise:** pour l'amélioration de l'environnement commercial et la stimulation du développement de marchés.
- **Absence d'outils ou de stratégie de développement de capacités dans le secteur de l'aide pour les initiatives de changement systémique du marché:**

notamment d'un intitulé clair et d'une communauté de pratiques pour l'ouverture et le renforcement des systèmes de marchés, et d'un ensemble d'outils et de guidance pour le développement systémique de marchés. Ces lacunes empêchent la compréhension, la diffusion et l'apprentissage et font courir à la stratégie un risque de mauvaise interprétation et de mise en œuvre défailante, débouchant à son tour sur un manque d'impulsion et d'impact.

Certains de ces défis relèvent des problèmes naturels qu'il faut affronter au fur et à mesure de l'évolution des communautés de pratiques. Cependant, l'absence de résultats documentés, à grande échelle, risque de saper l'approche si les dirigeants de haut niveau se tournent vers d'autres stratégies dans leur recherche d'impacts plus significatifs et plus clairs sur la croissance et l'éradication de la pauvreté. De même, l'absence de communauté de pratiques cohérente et création effective des capacités du personnel entravent la reproduction de qualité des stratégies couronnées de succès. Ces obstacles empêchent l'extension de l'approche au niveau auquel elle peut faire la différence dans le sens de l'éradication de la pauvreté.

Annexe A: Formations

⚙️ Action for Enterprise (AFE)

AFE propose un atelier de formation en cinq jours qui présente les méthodologies et les pratiques les plus récentes pour la conception de programmes sur les sous-secteurs et les filières visant un impact durable. La formation s'adresse aux personnes désireuses d'améliorer leurs compétences de facilitation et les programmes de conception qui se conforment aux toutes dernières avancées de la réflexion sur les principes du développement des filières et des marchés. Pour de plus amples informations, consulter <http://www.actionforenterprise.org/training.htm>.

AFE Value Chain Program Design: Promoting Market Solutions for MSMEs (Formation AFE sur la conception de programmes ciblant les filières: promotion de solutions commercialement viables pour les PME, en anglais)

11-15 septembre 2006 (Thaïlande)

9-13 octobre 2006 (Aix-la-Chapelle, Allemagne)

4-8 décembre 2006 (Washington, D.C., États-Unis).

⚙️ Cluster Pulse India

Cluster Pulse India, une ONG indépendante, promeut le développement de grappes d'entreprises en Inde et dans d'autres pays. Cluster Pulse organise régulièrement un cours d'une semaine sur le développement des grappes et sur la prestation de services d'appui aux entreprises. Pour plus d'informations et pour connaître les dates des prochains cours, consulter http://www.clusterpulse.org/cl_courses.htm

⚙️ DFID, International Alert, BMZ et GTZ

Ces organisations bilatérales et internationales organisent une conférence internationale sur le développement du secteur privé et la paix dont le programme traitera de questions telles que les investissements post-conflit, le rôle du secteur privé dans l'instauration de la paix et la prévention des crises et le développement post-conflit du secteur privé. Pour plus d'informations, consulter www.businessenvironment.org

Private Sector Development and Peace: Exploring Local and International Perspectives (Développement du secteur privé et paix: les perspectives locales et internationales)

14-15 septembre 2006 (Berlin, Allemagne)

⚙️ Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises

Le DCED est un réseau d'agences bailleuses de fonds gérant des programmes de développement des entreprises. Il organise régulièrement des manifestations sur des questions spécifiques au développement du secteur privé. Ses groupes de travail planchent actuellement sur la réforme de l'environnement commercial et le développement des liens et des filières. Pour plus d'informations, consulter www.entreprise-development.org.

Creating Better Business Environments for Enterprise Development; Asian and Global Lessons for More Effective Donor Practices (Créer des environnements commerciaux plus favorables au développement des entreprises: leçons tirées en Asie et ailleurs pour des pratiques plus efficaces des donateurs) (conférence)

29 novembre – 1er décembre 2006 (Bangkok, Thaïlande)

⚙️ GTZ

La GTZ, la Coopération technique allemande, cofinance une conférence de trois jours sur l'éradication de la pauvreté en Asie par le développement local et régional. Cette conférence sera hébergée par le ministère laotien des Affaires étrangères et parrainée par la Coopération suisse au développement, le FIDA et d'autres.

Local and Regional Economic Development to Overcome Poverty in Asia (Éradiquer la pauvreté en Asie par le développement économique local et régional)

22-24 novembre 2006 (Vientiane, Laos)

Réseau Households in Conflict

Le réseau Households in Conflict travaille à la recherche en collaboration sur les causes des conflits violents au niveau des ménages. Avec le Bureau pour la réduction de la pauvreté d'USAID et l'Institut allemand de recherche économique, HiCN parraine une conférence de deux jours réunissant des praticiens du développement, des décideurs politiques et des chercheurs sur le défi de la réduction de la pauvreté dans des environnements conflictuels. Pour plus d'informations, consulter http://www.hicn.org/events_fragilestates.html.

Poverty Reduction in Conflict and Fragile States: Perspectives from a Household Level (La réduction de la pauvreté dans les pays en conflit et fragile: perspectives au niveau des ménages)

8-9 novembre 2006 (Washington, D.C., États-Unis)

Banque interaméricaine de développement (BID)

La BID est une banque de développement régional qui cherche à accélérer le développement économique et social des pays membres en développement. Chaque année, plus de 1 000 opérateurs venus de toute l'Amérique latine et de la région des Caraïbes se réunissent dans le cadre d'un forum interaméricain pour discuter des toutes dernières meilleures pratiques pour le développement du secteur des microentreprises. En 2006, la manifestation se penchera sur l'accès des petites entreprises aux nouveaux marchés et aux services, ainsi que sur d'autres innovations et évolutions dans le monde des microentreprises. Pour plus d'informations, consulter <http://www.iadb.org/foromic/>.

Access to New Markets and Better Services for the Majority (Accès aux nouveaux marchés et meilleurs services pour la majorité)

13-15 octobre 2006 (Quito, Équateur)

Organisation internationale du Travail (OIT), Centre international de formation

Le Centre international de formation de l'OIT, basé à Turin en Italie, a pour mission de renforcer les capacités des gouvernements, des organisations d'employeurs, des organisations de travailleurs et d'autres acteurs socio-économiques à jouer un rôle efficace dans le développement économique et social de leur pays et région..

Septième séminaire annuel sur les services d'appui à l'entreprise: Développement du secteur privé: quoi de neuf?

18-22 septembre 2006 (Chiang Mai, Thaïlande)

<http://learning.itcilo.org/entdev/BDSSEMINAR/pub/home.aspx?l=Eng&IdSezione=2>

http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_lang=en&p_phase_id=497&p_phase_type_id=6

Business Development Services Distance Learning (Apprentissage à distance des services d'appui à l'entreprise)

En cours (apprentissage à distance)

<http://learning2.itcilo.org/bds/>

SME Cluster and Network Development: Principles and Practice (Développement de grappes et réseaux de PME: principes et pratiques)

Chaque année, en avril-mai

<http://learning.itcilo.org/entdev/cluster/pub/home.aspx?l=Eng&IdSezione=0>

Creating an Enabling Environment for Small Enterprise Development (Créer un environnement propice au développement des petites entreprises)

16-27 octobre 2006 (Turin, Italie)

<http://learning.itcilo.org/entdev/ee/>

Training on SME Export Consortia Development (Formation au développement des consortiums d'exportation des PME)

Chaque année, en juin-juillet

<http://www.itcilo.org/consortia>

Making Cents International

Making Cents International est une entreprise de conseil basée à Washington, D.C., spécialisée dans la création d'emplois et l'amélioration des moyens d'existence et des perspectives par la formation et les services aux entrepreneurs, aux États-Unis et dans le monde entier. Pour plus d'informations, consulter <http://www.makingcents.com>.

BDS Guiding Principles: Tools and Best Practices (Principes directeurs des SAE: outils et bonnes pratiques)

Ateliers d'une journée et cours de cinq jours offerts sur demande aux personnes chargées de l'organisation du développement des PME

MDF Training & Consultancy et Hans Posthumus Consultancy

MDF Training & Consultancy est une société internationale de formation à la gestion et de consultance qui a pour mission de renforcer les capacités dirigeantes des professionnels et des organisations du secteur du développement. Hans Posthumus Consultancy est une société de consultance qui propose des formations aux entrepreneurs et professionnels du développement des entreprises, des services d'appui aux entreprises et des évaluations des programmes de soutien aux entreprises. Ensemble, elles offrent des formations sur mesure aux bonnes pratiques dans le domaine des services d'appui aux entreprises et organisent régulièrement un cours sur les concepts des filières. Pour plus d'informations, consulter www.hposthumus.nl.

Cours sur les concepts des filières

15-19 janvier 2007 (Ede, Pays-Bas)

27-31 août 2007 (Ede, Pays-Bas)

Mesopartner

Cette société de consultance allemande se penche sur le développement économique local et régional, y compris le développement des filières, la promotion des grappes d'entreprises et la promotion d'un environnement favorable. Pour plus d'informations, consulter www.mesopartner.com.

Cours d'été sur le développement économique local

Chaque année, en juillet

<http://www.mesopartner.com/summer-academy/index.html>

Red Latina PYMES (réseau des PME d'Amérique latine)

Chaque année, des bailleurs de fonds tels que Swisscontact ou d'autres se rassemblent pour organiser une conférence destinée aux prestataires de services d'appui aux entreprises. Pour plus d'informations, consulter www.redlatinapymes.org

Réunion des prestataires de services d'appui aux entreprises d'Amérique latine

Chaque année, entre mars et juillet

Le réseau SEEP

Le réseau SEEP a pour mission de faire progresser la pratique du développement des micro- et petites entreprises parmi ses membres, leurs partenaires internationaux et d'autres praticiens. Pour de plus amples informations, consulter www.seepnetwork.org.

Conférence annuelle 2006 du réseau SEEP « Investing in the Majority » (« Investir dans la majorité »)

23-27 octobre 2006 (Washington, D.C., États-Unis)

http://www.seepnetwork.org/section/programs_workinggroups/ids/ac2006

Southern New Hampshire University (SNHU) School of Community Economic Development (SCED)

La SCED de la SNHU est le premier programme universitaire agréé aux États-Unis pour délivrer des diplômes supérieurs en développement économique communautaire. Chaque année, l'école parraine le Microenterprise and Development Institute (MDI-NH), un programme de formation en trois semaines conçu pour les praticiens du secteur des microentreprises comme pour les débutants. L'Institut propose aussi un programme de trois semaines articulé en cinq cours sur la manière de faire fonctionner les marchés pour les pauvres.

Avec la North Turfloop Graduate School of Leadership in Polokwane City de l'University of Limpopo, Afrique du Sud, la SNHU/SCED coparraine chaque année un Microenterprise and Development Certificate. Les cours sont conçus pour les praticiens qui travaillent déjà dans le domaine du développement des microentreprises et de la microfinance.

SNHU/SCED Microenterprise and Development Institute

Chaque année, en juin (Manchester, New Hampshire, États-Unis)

<http://www.snhu.edu/MDI/>

SNHU/SCED and University of Limpopo Turfloop Graduate School of Leadership Microenterprise and Development Certificate (MDC)

Chaque année (Afrique du Sud)

<http://mdi-sa.org/>

⚙ The Springfield Centre for Business in Development

Le Springfield Centre est une organisation indépendante de conseil, de formation et de recherche spécialisée dans le développement du secteur privé dans les économies à faibles et moyens revenus. Les programmes actuels de formation, se fondent sur le principe que le développement de marchés constitue un défi central pour la promotion du développement du secteur privé inclusif et efficace, et renforcent l'idée que l'approche M4P doit constituer un domaine clé pour les organisations et les gouvernements. Pour plus d'informations, consulter

<http://www.springfieldcentre.com>.

Making Markets Work for Business and Income Growth (Faire fonctionner les marchés pour la croissance des entreprises et des revenus)

Chaque année, en juillet (Royaume-Uni)

⚙ USAID, Bureau pour le développement des microentreprises

Le Bureau pour le développement des microentreprises de l'Agence américaine pour le développement international propose une assistance technique, des formations, des stratégies et concepts de programmation et des outils visant à aider les petits producteurs et les entreprises à s'établir, à grandir et à intégrer les marchés et filières. USAID offre une aide technique et des formations dans les domaines de la microfinance; du financement rural, des filières et du logement; de la microassurance; des remises de fonds; de la microfinance dans les années post-conflit; du développement de filières et de grappes d'entreprises; et du commerce et des échanges agricoles. Pour plus d'informations, consulter http://www.usaid.gov/our_work/economic_growth_and_trade/micro/index.html.

Learning Conference on Microenterprise (Conférence de formation à la microentreprise)

Chaque année (Washington, D.C., États-Unis)

www.microlinks.org/conference (pour la conférence de juin 2006)

⚙ World Resources Institute

Le World Resources Institute est une organisation indépendante à but non lucratif spécialisée dans la recherche et les politiques environnementales, basée à Washington, D.C. La conférence 2006 du réseau NextBillion du WRI traitera de la croissance économique durable et de la réduction de la pauvreté en Chine. Pour plus d'informations, consulter <http://www.nextbillion.net/confresources>.

Business & Technology Innovation for Poverty Alleviation: A Development Approach for China (Réduire la pauvreté par l'entreprise et l'innovation technologique: une approche du développement pour la Chine)

27-29 octobre 2006 (Pékin, Chine)

⚙ Groupe de la Banque mondiale, services pour le développement du secteur privé

Le site du groupe de la Banque mondiale dédié au développement du secteur privé traite de la croissance du secteur privé dans les pays en développement. Le département propose des guides, des analyses, des études d'entreprises, des bases de données sur la privatisation et un journal sur la politique publique et le secteur privé. Pour plus d'informations, consulter <http://rru.worldbank.org>.

Forum sur le développement du secteur privé (DSP)

Tous les deux ans (la prochaine fois en 2008)

<http://rru.worldbank.org/psdforum/default.aspx>

Annexe B: Sites Web

Action for Enterprise



<http://www.actionforenterprise.org>

Propose une stratégie et des outils pour l'étude de marché et la conception de programmes destinés à développer les filières et les marchés de services d'appui. En anglais.

Banque asiatique de développement (BAD) et Département britannique pour le développement international (DFID) « Making Markets Work Better for the Poor »



http://www.dfid.gov.uk/news/files/trade_news/adb-workshop.asp

Documents et présentations de l'atelier organisé conjointement par la BAD et DFID en 2005 à Manille, « Making Markets Work Better for the Poor ».



<http://www.markets4poor.org/index.php>

Contient des informations sur le projet régional d'assistance technique de DFID/la BAD au Viet Nam, au Laos et au Cambodge, ainsi que des actualités, des manifestations, des études, des publications et des liens. En anglais.

BDS Knowledge



<http://www.bdsknowledge.org> (également <http://www.mmw4p.org>)

Site interorganisation d'échange d'informations sur les marchés des services d'appui et des filières. S'il tire son origine dans le développement du secteur privé (DSP), ce site met l'accent sur les approches systémiques: développement de marchés globaux des services afin de maximiser l'échelle et la portée. Les contributions proviennent de toutes les disciplines du développement adoptant cette approche, y compris par exemple le DSP, l'agriculture et la santé. Contient des liens vers des centaines de documents provenant de plus de 70 pays. Constamment actualisé, ce site propose une rubrique « What's New » pour les visiteurs fréquents. En anglais, mais la base contient également des documents en français et en espagnol.

Ministère allemand de la Coopération et du Développement économique (BMZ) – Projet sectoriel WiRAM



<http://www.wiram.de>

Le programme thématique commun du BMZ et de la GTZ sur la réforme économique et le développement des marchés. Le site contient des contributions sur des concepts généraux, des stratégies sectorielles, le DEL et les mesures de suivi et évaluation, ainsi qu'une liste de liens.

Business Environment



<http://www.businessenvironment.org>

Site interorganisation d'échange d'informations sur des travaux appuyés par des bailleurs de fonds et visant à favoriser une croissance en faveur des pauvres grâce à la réforme de l'environnement des affaires. Récemment adopté comme page d'accueil par le groupe de travail sur l'environnement commercial du Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises. En anglais.

Center for International Private Enterprise (CIPE)



<http://www.cipe.org/index.htm>

Filiale de la Chambre du Commerce des États-Unis, le CIPE œuvre pour le renforcement de la démocratie et de l'économie de marché dans le monde entier. Sa stratégie met l'accent sur la lutte contre la corruption et la promotion de mesures saines de gouvernance d'entreprise. Site plurilingue; la base contient des documents en français.

Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises

 <http://www.entreprise-development.org/>

Le Comité appuie le développement d'entreprises, en particulier des petites entreprises, dans les pays en développement. Il met à la disposition des organisations membres un forum dans lequel elles peuvent échanger de l'information sur leurs programmes et sur les enseignements qu'elles en ont tirés.

Enterprise Development Impact Assessment Information Service (EDIAIS)

 <http://www.entreprise-impact.org.uk>

Commandé par DFID et géré par Wise (Women in Sustainable Enterprise) Development, le site fournit diverses informations sur les moyens d'évaluation de l'impact des programmes de développement d'entreprises. Il comprend des notes, études de cas et des outils, une rubrique de demande de renseignements et une liste complète de liens. En anglais.

Agence suisse pour le développement et la coopération (SDC), programme focal pour le développement rural

 <http://www.sdc-ruraldevelopment.ch>

Un « refuge » en ligne pour partager les connaissances, développer des visions communes, discuter de divers sujets, comparer les connaissances théoriques avec la réalité du terrain afin d'être plus pertinent et de mieux soutenir les initiatives des partenaires menant à l'amélioration des moyens d'existence ruraux.

The Global Value Chain Initiative

 <http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains/>

Initiative pluriannuelle pour tester et développer le cadre GVC (« initiative globale sur les filières »), destiné à renforcer la précision analytique, l'impact intellectuel et la pertinence des politiques. Financée par la fondation Rockefeller, cette initiative propose un point de vue de la mondialisation économique centré sur l'industrie, qui met en lumière les liens existants entre les acteurs économiques et entre les différents espaces géographiques. En anglais.

GTZ Private Sector Promotion

 <http://www.gtz.de/en/themen/wirtschaft-beschaeftigung/privatwirtschaft/870.htm>

Le département pour la promotion du secteur privé de la GTZ se penche sur les industries compétitives et fonctionnelles et sur l'accès à la prestation de services, les associations d'entreprises et les agences de promotion des entreprises, collaborant avec le secteur privé pour donner une impulsion à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté.

Banque interaméricaine de développement (BID), Département du développement durable (SDS)

 http://www.iadb.org/sds/index_e.htm

Le SDS travaille sur la création et la diffusion de connaissances et d'information, ainsi que sur la conception de programmes pilotes dans des domaines innovants susceptibles d'être intégrés dans les futurs programmes de crédit de la BID. Il appuie également des événements spéciaux, tels que des séminaires, des ateliers, des conférences et des formations, et publie des notes techniques, des rapports sur les meilleures pratiques et des notes sur les stratégies et les politiques, ainsi que des livres et autres rapports spéciaux. Pages SDS en anglais et espagnol, site de la BID en anglais, espagnol, français et portugais.

Organisation internationale du Travail (OIT), programme SEED

 <http://www.ilo.org/seed>

SEED est un programme focal de l'OIT destiné à déployer le potentiel quantitatif et qualitatif de création d'emploi dans les petites entreprises. SEED se fonde sur 30 ans d'expérience de l'OIT en matière d'appui au développement des petites entreprises. Sa mission consiste à analyser les mécanismes nécessaires pour mettre ce secteur économique au service des objectifs d'emploi, par l'orientation des politiques, l'assistance technique et le travail de sensibilisation dans le monde entier. Pages SEED en anglais, publications en anglais, français et espagnol. Site de l'OIT en anglais, français et espagnol.

Portail microfinance



<http://www.microfinancegateway.com/>

Site complet de ressources en ligne pour le secteur de la microfinance. Il contient des études et des publications, des centres de ressources spécialisés, des profils d'organisations et de consultants, ainsi que des informations sur l'actualité et les événements, et des offres d'emploi dans la microfinance. En français, anglais et arabe.

Projet Regoverning Markets



<http://www.regoverningmarkets.org/>

Projet de recherche en collaboration, qui analyse la concentration croissante dans les secteurs de la transformation et de la vente de détail des systèmes agroalimentaires nationaux et régionaux. Évalue les impacts sur les moyens d'existence ruraux et les communautés rurales en Europe centrale et orientale, en Amérique latine, en Afrique australe et orientale, en Asie du Sud, en Asie orientale et en Asie du Sud-est. En anglais.

Le réseau SEEP, Market Development Resources: A Guide to Enterprise Development



<http://www.seepnetwork.org/marketdev>

Ressources et guide en ligne du groupe de travail du SEEP sur le développement des marchés. Héberge parfois des discussions en ligne.

Agence suisse pour le développement et la coopération (SDC), Small Enterprise Development (SED)



<http://www.intercooperation.ch/sed>

Géré par Intercooperation, contient des actualités, des rapports, des notes, des outils et des liens vers la communauté suisse du développement des petites entreprises. En anglais.

Agence américaine pour le développement international – Microentreprises



<http://www.microLINKS.org>

Source d'informations, d'applications et d'outils de partage des connaissances, conçu pour renforcer l'impact des programmes et des activités de l'USAID sur les microentreprises. Le site offre un accès à l'information sur les bonnes pratiques, les approches des missions de l'USAID, les partenaires et les praticiens, ainsi qu'une base de documents, rapports et outils. En anglais.

Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing (WIEGO)



<http://www.wiego.org/index.htm>

Réseau mondial politique et de recherche, qui entend améliorer le statut des travailleurs pauvres, en particulier des femmes, dans l'économie informelle par l'amélioration des statistiques, de la recherche, des programmes et des politiques, et par le renforcement de l'organisation et de la représentation des travailleurs informels. En anglais.

Groupe de la Banque mondiale, Agriculture et développement rural (ARD)



<http://Inweb18.worldbank.org/ESSD/ardext.nsf/11ByDocName/AboutUs>

ARD œuvre en faveur de la réduction de la pauvreté par le développement rural durable, en fournissant des services d'analyse et de conseil aux bureaux régionaux de la Banque mondiale sur de nombreux thèmes relatifs à l'agriculture et au développement rural. En anglais.

World Resources Institute



<http://www.nextbillion.net/confresources>

Le site du WRI pour le développement par l'entreprise « NextBillion.net » réunit des dirigeants d'entreprises, des entrepreneurs sociaux, des ONG, des décideurs politiques et des universitaires qui souhaitent explorer le lien entre le développement et l'entreprise. Il propose une salle de presse, une base de données sur les activités, une liste de manifestations apparentées et des informations sur les conférences précédentes.

Annexe C: Bibliographie

- Abdullayev Kamran et Mustafayeva Naila, avec Nathan Brown. 2005. BDS Market Facilitation in Azerbaijan: Veterinary Services for Small Livestock Holders. Implementation Grant Program BDS Learning Network. Étude de cas n° 3 (octobre). Washington, DC: SEEP Network, USAID et Mercy Corps.
- Action for Enterprise (AFE). 2006a. Azerbaijan Beef and Dairy Value Chain Case Study. Projet (mars). Arlington, VA: AFE pour USAID.
- Acumen Fund. 2005. Friends of Acumen Summer 2005 Update. Bulletin d'information par courriel de Jacqueline Novogratz, 18 juillet.
- ADE. 2005. Evaluation of European Community Support to Private Sector Development in Third Countries. Rapport final (décembre). Belgique: Aide à la Décision Économique, s.a.
- Adhikary, Deepak et Mary McVay. 2006. The IFC SEDF Bangladesh Sector Development and Business Services Strategy: Market Development in Practice. Version finale (6 avril). Bangladesh: IFC et SouthAsia Enterprise Development Facility.
- Advocate of Philippine Fair Trade Inc (AFPTI). 2006. Correspondance par courriel de Rodelin Malones, 1^{er} avril.
- AED. 2006. Pilot program descriptions and summaries for Financial Integration, Economic Leveraging, Broad-Based Dissemination and Support (FIELD) Leader with Associates (LWA) Program. Washington, DC: AED.
- AFE. 2005. Useful Principles for Adopting a Market Development Approach. Arlington, VA: AFE.
- AFE. 2006b. Mali Shea Kernel Value Chain Case Study. Projet (mars). Arlington, VA: AFE pour USAID.
- Aga Khan. s.d. Aga Khan Rural Support Programme's Experience of Shubinak Project. Présentation. Genève, Suisse: The Aga Khan Development Network.
- Agridev Consulting. 2005. Local and Regional Food Procurement-An Analytical Review (Ethiopian Case Study). Rapport final (juin). Présenté au Programme alimentaire mondial. Addis Ababa: Agridev Consulting.
- Aid to Artisans. 2005a. Guatemala Craft Sector Export Initiative Annual Report, January 1 – June 30, 2005. Rapport (15 août). Hartford, CT: Aid to Artisans.
- Aid to Artisans. 2005b. Guatemala Craft Sector Export Initiative Semi-Annual Report, July 1 – December 31, 2004. Rapport (15 février). Hartford, CT: Aid to Artisans.
- Aid to Artisans. 2006a. Correspondance par courriel de Celina Lee, 30 mars.
- Aid to Artisans. 2006b. Guatemala Craft Sector Export Initiative Final Report, July 1, 2005 – February 28, 2006. Projet (15 avril). Hartford, CT: Aid to Artisans.
- Albu, Mike et Alison Griffith. 2006. Mapping the Market: Participatory Market-Chain Development in Practice. Bourton on Dunsmore, UK: Practical Action.
- Altenburg, Tilman. 2006. Donor Approaches to Supporting Pro-Poor Value Chains. Presentation to the Business Linkages Working Group. Vienne: Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises.
- Alvarez, A.S. Elensa et Ec. Sergio Milnitsky. 2003. Evaluación de Impacto de las Experiencias 'Nucleos Empresariales Sectoriales' 1999-2003. Rapport d'évaluation (septembre). Montevideo, Uruguay: Red Propymes.
- Arasio, Raphael Lotira et Simon Mwangi. 2005. Privatization of Veterinary Services in Tonj, Bahr el Ghazal, Southern Sudan. Rapport (janvier). Bruxelles: Vétérinaires Sans Frontières Belgique (VSFB).
- ARC. 2006a. Bi-Monthly Diary: PLP on Strategic Alliances for Financial Services and Market Linkages in Rural Areas. Rapport au réseau SEEP, 11 février. Minneapolis, MN: ARC.
- ARC. 2006b. Correspondance par courriel de Sarah Ward, 22 mars.
- Arndt, Christoph, Kelley Cormier et Eugene Ryazanov. 2005. Value Chain Management and Poverty Alleviation in Rural Areas: Project Experience of Kyrgyzstan. Bishkek: Helvetas Kyrgyzstan et ICCO.
- Azfal, Fatimah. 2005. Shubinak— Romance Vs. Reality. Étude de cas préparée pour le Pakistan Microfinance Network (août). Islamabad: Pakistan Microfinance Network.
- Baker, Doyle. 2006. Potential Pitfalls of Value Chain Development. Présentation au Groupe de travail sur les liens commerciaux. Vienne: Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises.
- Banque mondiale. 2005a. Project Appraisal Document on a Proposed Credit to the United Republic of Tanzania for a Private Sector Competitiveness Project. Rapport n° 34082-TZ (décembre). Washington, DC: Banque mondiale.

- Banque mondiale. 2005b. Project Performance Assessment Report: Kenya, Micro and Small Enterprise Training and Technology Project (Credit 2596-KE). Rapport n° 32657 (juin) pour le groupe d'évaluation sectorielle, thématique et mondiale du Département de l'évaluation des opérations. Washington, DC: Banque mondiale.
- Banque mondiale. 2006. Markets and Growth: What, Where, When and How? Programme du forum (4-6 avril). Washington, DC: Banque mondiale – SFI.
- Barrett, Christopher et Maxwell, Dan. 2005. *Food Aid After Fifty Years: Recasting Its Role*. Londres: Routledge.
- BDS Zambia. 2006. BDS Zambia Impact Assessment Study. Lusaka, Zambie: BDS Zambia.
- BDS-MaPS. 2004. Annual Implementation Plan, October 1, 2004 – September 30, 2005. Bakhundole, Lalitpur, Nepal: BDS-MaPS, présenté à l'USAID.
- BDS-MaPS. 2004b. Detailed Implementation Plan, October 1, 2004 – September 30, 2005. Bakhundole, Lalitpur, Nepal: BDS-MaPS, présenté à l'USAID.
- Bear, Marshall, et Richard H. Goldman. 2005. Enhancing Local Sourcing of Fresh Fruit and Vegetables in Uganda's Domestic Market. Rapport de recherche (mai). Genève et Londres: OIT/DFID.
- Becker, Sabine, Stefan Jansen, Elena Roaring, et Leah Zveglich. 2005. Small and Medium Enterprise Development and Sustainable Employment Promotion (SMEDSEP) Program Progress Review. Rapport (octobre). Eschborn, Allemagne: GTZ.
- BERD. 2006a. Building Stronger Businesses: An Overview of the TurnAround Management and Business Advisory Services Programmes. Londres: BERD.
- BERD. 2006b. Correspondance par courriel de Gabriel Al-Salem, 30 mars.
- Berglöf, Eric. 2006. Results Measurement at EBRD: Current Practice, Lessons Learned. Présentation au Forum de la Banque mondiale sur le développement du secteur privé, 4 avril 2006, Washington, DC. Londres: BERD.
- Boquiren, Marian, Ivan Idrovo et Helen Valdez. 2005. Subsector Analysis of the Tourism Industry in Negros Occidental. (Février). Makati City, Philippines: Programme GTZ SMEDSEP.
- Bowman, Brenda. 2006. Strategic Planning for WAEDAT. Projet (mars). Washington, DC: Making Cents, International for Chemonics International, Inc.
- Bramel, P. T. Remington et M. McNeil. 2004. CRS Seed Vouchers & Fairs: Using Markets in Agriculture Recovery from Disaster. Nairobi: Catholic Relief Services.
- British House of Commons. 2006. DFID and Cash Transfer Programs: débat à la Chambre des communes, 21 mars.
- Caplan, Avi. 2005. Learning by Visiting as a Means of Building Technological Capacity. Document rédigé pour le cours « Competing in the Global Economy ». Sussex: Institute of Development Studies (IDS), University of Sussex.
- Chalmers, Geoffrey et al. 2005. A Fresh Look at Rural and Agricultural Finance. RAFI n° 1 (janvier). Washington, DC: USAID.
- Chalmers, Geoffrey. 2005. How USAID/Honduras and FINTRAC Helped Smallholders Upgrade and Compete Sustainably in High Potential Value Chains. Présentation lors de la série de petits déjeuners-séminaires de microLINKS *Linking Small Firms to Competitive Strategies*, n° 7, parrainé par l'USAID AMAP et hébergé par QED, 7 décembre.
- Christen, Robert Peck et Douglas Pearce. 2005. Managing Risks and Designing Products for Agricultural Microfinance: Features of an Emerging Model. Document occasionnel n° 11 (août). Washington, DC: CGAP.
- Chuzu, Pia et Michael Viola. 2006. CARE International Indonesia/Banda Aceh Market-Based Food Assistance Pilot Project: Report on Final Evaluation (mars). Banda Aceh, Indonésie: CARE International.
- CIEM. 2005a. Markets & Development Bulletin (octobre). Hanoi: Central Institute for Economic Management.
- CIEM. 2005b. Markets & Development Bulletin (août). Hanoi: Central Institute for Economic Management.
- CIEM. 2005c. Markets & Development Bulletin (mai). Hanoi: Central Institute for Economic Management.
- CIEM. 2006. Markets & Development Bulletin (février). Hanoi: Central Institute for Economic Management.
- Clay, Jason. 2005. *Exploring the Link Between International Business and Poverty Reduction: A Case Study of Unilever in Indonesia*. Projet commun de recherche d'Oxfam Grande-Bretagne, Novib Oxfam Pays, Unilever et Unilever Indonésie. Eynsham, UK: Information Press.
- CLUSA, IDE et EMG. 2005a. Draft Workplan. Cooperative Agreement 690-A-00-05-00077-00. Washington, DC: Cooperative League of USA (CLUSA), International Development Enterprises (IDE) et Groupe de travail sur les marchés émergents (EMG).
- CLUSA, IDE et EMG. 2005b. PROFIT Performance Monitoring Plan (20 décembre). Washington, DC: Cooperative League of USA (CLUSA), International Development Enterprises (IDE) et Groupe de travail sur les marchés émergents (EMG).

- CLUSA, IDE et EMG. 2006a. PROFIT Agriculture Inputs Program. Présentation (mars). Washington, DC: Cooperative League of USA (CLUSA), International Development Enterprises (IDE) et Groupe de travail sur les marchés émergents (EMG).
- CLUSA, IDE et EMG. 2006b. PROFIT Input Supplier Guidance (février). Washington, DC: Cooperative League of USA (CLUSA), International Development Enterprises (IDE) et Groupe de travail sur les marchés émergents (EMG).
- Cluster Pulse. 2006. Correspondance par courriel de Jagat Shah, mai-juin.
- CNUCED. 2004a. Business Linkages Roster of Good Practices. Genève: CNUCED.
- CNUCED. 2004b. Promoting the Export Competitiveness of SMEs. Note pour une réunion d'experts, 8-10 décembre. Genève: CNUCED.
- Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises. 2006a. Résultats de la Conférence internationale sur la réforme de l'environnement commercial. Version finale (29 novembre-1^{er} décembre, Le Caire, Égypte). Washington, DC: Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises.
- Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises. 2006b. Bulletin d'information n° 11 (mars). Washington, DC: Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises.
- ComMark Trust et Centre for Development and Enterprise. 2006. Accelerating Shared Growth: Making Markets work for the Poor in South Africa. Rapport (mars). Woodmead and Johannesburg: Centre for Development and Enterprise, commandé par ComMark Trust.
- Conservation International. 2006. Correspondance par courriel d'Edward Millard, 23 avril.
- CRS. 2004. Market Assistance Programming: Potential Applications. Présentation lors du 2^e Atelier d'Africa Food for Peace: Innovation in Food for Peace Programs in the Field, Durban, Afrique du Sud, 6-8 octobre. Baltimore, MD: CRS.
- CRS. s.d. Market Assistance Program (MAP) in Zimbabwe. Présentation. Baltimore, MA: CRS.
- DAI. 2006. Correspondance par courriel d'Alexander Fernando, 30 mars. Dar-Es-Salaam, Tanzanie.
- DAI. s.d. Causal Model Matrix, Brazil Cashew, Swimwear and Honey Subsectors. Bethesda, MD: DAI.
- DANIDA. 2006. Correspondance par courriel du consultant Hans Posthumus, 7 avril.
- DBS-MaPS. s.d. Performance Monitoring Plan. Bakhundole, Lalitpur, Nepal: BDS-MaPS.
- de Soto, Hernando. 2000. *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. New York: Basic Books.
- Degan, Ali et Fanta Tilleke Kiewied. 2005. Cash Relief in a Contested Area: Lessons from Somalia. Humanitarian Practice Network (HPN) n° 50, mars.
- Devlin, Robert, Antoni Estevadeordal et Andrés Rodriguez. 2006. *The Emergence of China: Opportunities and Challenges for Latin American and the Caribbean*. Cambridge, MA: Harvard University David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- DeWald, Josh. 2006. Notes on Re-Establishing Supply and Demand-Side Linkages in Post Crises Situations (mai).
- DFID. 2005a. Business Linkages Challenge Fund. Disponible à l'adresse <http://www.businesslinkageschallengefund.org>.
- DFID. 2005b. Making Market Systems Work Better for the Poor (M4P): An Introduction to the Concept (février).
- DFID. 2006. The Africa Enterprise Challenge Fund Project Concept Note. Document de concept (janvier). Londres: DFID.
- Diaz Villeda, Lillian et Jennifer E. Hansel. 2005. The Missing Link in the Value Chain: Financing for Rural Farmers and Microentrepreneurs. Conceptual Note for Strategic Alliances for Financial Services and Market Linkages in Rural Areas. Washington, DC: SEEP Network.
- Diskin, Patrick. 2005. Market Assistance Programs: Using Food Aid to Address Food Insecurity Caused by Market Failures: Guiding Principles and the Case of Zimbabwe. Étude de cas (février). Pretoria: USAID Food for Peace.
- Donovan, Cynthia, Megan McGlinchy, John Staatz et David Tschirley. 2005. Emergency Needs Assessments and the Impact of Food Aid on Local Markets. Évaluation théorique (décembre). Rome, Italie: Michigan State University pour le Programme alimentaire mondial.
- Downing, Jeanne, Don Snodgrass, Zan Northrip et Gary Woller. 2006. The New Generation of PSD Programming: The Emerging Path to Economic Growth with Poverty Reduction. microREPORT #44 (mars). Bethesda, MD et Washington, DC: DAI pour l'USAID.
- Downing, Jeanne. 2005. A Value Chain Framework for Economic Growth That Reduces Poverty. Présentation lors de la série de petits déjeuners-séminaires de microLINKS *Linking Small Firms to Competitive Strategies*, n° 2, parrainé par USAID AMAP et hébergé par QED, 28 juillet.
- Dunn, Elizabeth et Lillian Villeda. 2005. Weaving Micro- and Small Enterprises into Global Value Chains: The Case of Guatemalan Textile Handicrafts. microREPORT #31 (juillet). Washington, DC: USAID.

- Dunn, Elizabeth. 2006. Lessons Learned on MSE Upgrading: Evidence from Nine Value Chains. Présentation lors de la série de petits déjeuners-séminaires de microLINKS *Linking Small Firms to Competitive Strategies*, n° 10, parrainé par USAID AMAP et hébergé par QED, 15 mars.
- EDA Rural Systems Pvt Ltd. 2006a. Correspondance par courriel d'Ashok Kumar, 10 février.
- EDA Rural Systems Pvt Ltd. 2006b. Enhancing Value Chain Finance: Litchi and Honey Sub-Sectors in India. Présentation lors de l'Assemblée générale annuelle du réseau SEEP, octobre. Guragon, India: EDA Rural Systems Pvt Ltd.
- Ehmann, Mark, Rita I. Pilarca et Lorenzo Templonuevo. 2005. Facilitating the Setup of Negros Island Tourism, Inc, A Private Business Tourism Marketing Agency in Bacolod City, Philippines. Makati City, Philippines: Programme GTZ SMESEP.
- EI-Dukheri, Ibrahim, Hassan Damous et Abdul Kholaji. 2004. Rationale for a Possible Market Support Program in Darfur, Sudan: A Look at Markets and Food Security. (Septembre) Khartoum: CARE pour l'USAID.
- EnterpriseWorks/VITA. 2005. EWV 2004 Impacts. Washington, DC: EnterpriseWorks/VITA.
- Entrepreneurial Competency Development Association. 2005. Résumé, RESTART: Help for Tsunami-Impacted SMEs: 24 janvier – 4 mars 2005. Phuket, Thaïlande: ECDA.
- Ethiopian Business Development Services Network. s.d. Page d'accueil. Accessible depuis l'adresse from www.bds-ethiopia.net
- FAO. s.d. Establishment of Small-Scale Enterprises of Poultry-Keeping in Al-Ziara Village (Al-Ghab Region) and Development Small-Scale Enterprises of Edible Mushroom at Banan District (Jabal Al-Hoss). Descriptions de cas. Rome: FAO.
- Finkel, Thomas. 2005a. Public Private Dialogue in the Making of the Enterprise Law and Investment Law (2005): The Case of Vietnam. Présentation. Hanoi, Viet Nam: GTZ.
- Finkel, Thomas. 2005b. Public Private Dialogue in the making of the Unified Enterprise Law and the Common Investment Law in Vietnam – The Approach by GTZ Vietnam. Hanoi, Viet Nam: GTZ.
- Fries, Robert et Banu Akin. 2004. Value Chains and their Significance for Addressing the Rural Finance Challenge. microREPORT #20 (décembre). Washington, DC: USAID.
- Galor, Zvi. 2006. Publications sur l'Internet de Coop Galor. Disponibles à l'adresse http://www.coopgalor.com/i_publications.html
- Gerry, Emily et Lara Goldmark. 2006. The Art of Questioning: Lessons from a Sector Selection Exercise in Brazil. (Mars) Bethesda, MD: DAI pour l'USAID.
- Gerstle, Tracy et Tim Nourse. 2006. Research Proposal: State of the Practice: The Role of Private Sector-Led Recovery in Promoting Livelihoods & Inclusive Growth During Conflict. Proposition soumise lors de la conférence de PASSN sur la réduction de la pauvreté dans les pays fragiles.
- Gibson, Alan. 2005. Bringing Knowledge to Vegetable Farmers: Improving Embedded Information in the Distribution System. Étude de cas de KATALYST n° 1 (septembre) Bangladesh: KATALYST.
- Goldmark, Lara et Ted Barber. 2005. Trade, Micro- and Small Entreprises, and Global Value Chains. microREPORT #25 (février). Bethesda, MD et Washington, DC: DAI pour l'USAID.
- Goldmark, Lara. 2005. "Trade, Micro and Petites entreprises, and Global Value Chains." Présentation lors de la série de petits déjeuners-séminaires de microLINKS *Linking Small Firms to Competitive Strategies*, n° 3, parrainé par USAID AMAP et hébergé par QED, 25 août.
- Goldmark, Sue. 2006. Latin America – The Challenge from China: How Can Governments Help Private Firms Compete? Présentation lors du Forum de la Banque mondiale sur le développement du secteur privé, 4 avril 2006, Washington, DC.
- Gorman, Mike. 2005. Business Development Services/Small & Medium Enterprises Market Assessment: rapport final, Mercy Corps Lebanon. Rapport préparé pour l'USDA (août). Portland, OR: Mercy Corps.
- Groupe de travail sur les marchés émergents. 2005a. The Ché Guevara Trail Empowers Indigenous Communities in Bolivia. Business Linkages Challenge Fund case study. Londres: DFID.
- Groupe de travail sur les marchés émergents. 2005b. Employment for Disadvantaged Groups through Sports Events in South Africa. Business Linkages Challenge Fund case study. Londres: DFID.
- Groupe de travail sur les marchés émergents. 2005c. Pro-Poor Growth in the Dominican Republic's Organic Cocoa Industry. Business Linkages Challenge Fund case study. Londres: DFID.
- Groupe de travail sur les marchés émergents. 2005d. Tanzanian Private Sector Development through Business Linkages. Business Linkages Challenge Fund case study. Londres: DFID.

- Groupe de travail sur les marchés émergents. 2006. Quarter 2 Report For the Period 1 January, 2006 – 31 March, 2006: USAID Kenya Business Development Services Program (Kenya BDS). Washington, DC: Groupe de travail sur les marchés émergents.
- GTZ, Asian Institute of Management (AIM) et ministère philippine du Commerce et de l'Industrie. 2005. Shaping an Enabling Business and Investment Climate in Asia: Making Reforms Work. Compte-rendu pour le séminaire (25-28 juillet), Manille, Philippines.
- GTZ. 2002. Basics about SME Counselling. Présentation (juin). Eschborn, Allemagne: GTZ.
- GTZ. 2005a. GTZ-Community on Results-based Monitoring and Evaluation. Disponible à l'adresse <http://www2.gtz.de/monitoring>.
- GTZ. 2005b. Promotion of Private Sector SMEs in the Post MFA Era. Disponible à l'adresse <http://www.gtz-progress.org>.
- GTZ. 2006a. Correspondance par courriel de James Tomecko, 12 juin.
- GTZ. 2006b. Correspondance par courriel de Rita Pilarca, 12 mai.
- GTZ. 2006c. Correspondance par courriel de Thomas Finkel, Hanoi, Viet Nam, 30 mars.
- GTZ. 2006d. Correspondance par courriel de Sabine Becker, Eschborn, Allemagne, 29 mars.
- GTZ. 2006e. Indicator Sheets for ESSP Project Component 1. Eschborn, Allemagne: GTZ.
- GTZ. 2006f. RESTART Programme Product Description. Eschborn, Allemagne: GTZ.
- GTZ. 2006g. Successful Cases: Restart Help for Tsunami-Impacted SMEs. Eschborn, Allemagne: GTZ.
- GTZ. 2006h. The Thai-German Programme for Enterprise Competitiveness. Programme CD. Eschborn, Allemagne: GTZ.
- Guaipatin, Carlos. 2005. Desarrollo Económico Hecho a Mano: La cadena global de valor de la artesanía. Washington, DC: IADB.
- Hans Posthumus Consultancy. 2006. Correspondance par courriel de Hans Posthumus, 30 juin.
- Harford, Tim et Michael Klein. 2005. The Market for Aid: Understanding Aid by Looking Forward and Looking Back. *Public Policy Journal* Note n° 293 (juin). Washington, DC: Banque mondiale.
- Harford, Tim, Bitu Hadjimichael et Michael Klein. 2004. Aid Agency Competition: A Century of Entry but No Exit. *Public Policy Journal* Note n° 27 (octobre). Washington, DC: Banque mondiale.
- Harvey, Paul, Rachel Slater et John Farrington. 2005. Cash Transfers – Mere 'Gaddafi Syndrome' or Serious Potential for Rural Rehabilitation and Development? Overseas Development Institute (ODI) Natural Resource Perspectives, n° 97 (mars).
- Hashemi, Syed et Richard Rosenberg. 2006. Graduating the Poorest into Microfinance: Linking Safety Nets and Financial Services. Note n° 34 (février). Washington, DC: CGAP.
- Hatch, Richard et Naya Kenman. 2005. Making Local Economic Development for Small Firms Evaluation of Participatory Appraisal for Competitive Advantage in Serbia. microREPORT #21 (mars). Washington, DC: ACDI/VOCA pour l'USAID.
- Herzberg, Benjamin et Andrew Wright. 2005. Competitiveness Partnerships: Building and Maintaining Public-Private Dialogue to Improve the Investment Climate. Document de travail 3683. Washington, DC: Banque mondiale.
- Hilz-Ward, Gottfried. 2005a. Establishment of a Tourism Marketing Agency in Negros Occidental. Rapport de mission pour la période 16-26 juillet (août). Makati City, Philippines: Programme GTZ SMEDSEP.
- Hilz-Ward, Gottfried. 2005b. Preparation of a Tourism Action Plan for Negros Occidental: Mission Report. Rapport (mai). Makati City, Philippines: Programme GTZ SMEDSEP.
- Hilz-Ward, Gottfried. 2006. Establishment of a Tourism Marketing Agency in Negros Occidental. Rapport de mission pour la période 4-13 février (mars). Makati City, Philippines: Programme GTZ SMEDSEP.
- Hong Kong Trade Development Council. 2006. Page d'accueil. Disponible à l'adresse www.tdctrade.org.
- Human Rights Watch. 2006. Page d'accueil. Disponible à l'adresse www.hrw.org.
- Humphrey, John. 2005. Shaping Value Chains for Development: Global Value Chains in Agribusiness. Eschborn, Allemagne: GTZ.
- IDE. 2005. Facilitating market integration of the upland poor into bamboo value chains: Upgrading strategies for local producer groups. Rapport à mi-parcours, avril 2005 – septembre 2005 (octobre). Hanoi: IDE Vietnam.
- IDE. 2006. Correspondance par courriel de Bui Ai Trang, 30 mars.
- IDE. s.d. Poverty Reduction through Irrigation and Smallholder Markets (PRISM). Brochure. Lakewood, CO, Winnipeg et London: IDE International Foundation.

- Idrovo, Ivan et Marian Boquiren. 2005a. Bridging the Gaps in the Kaong Subsector. USAID IGP-BDS Learning Network. Étude de cas n° 6 (octobre). Washington, DC: SEEP Network.
- Idrovo, Ivan et Marian Boquiren. 2005b. Business Development Services (BDS) Project in the Kaong Subsector: Empowering Marginalized Indigenous Communities in the Marketplace. 22 août. Manille, Philippines: SDC Asie.
- Idrovo, Ivan et Marian Boquiren. 2006. Rapport semestriel juillet – décembre 2005. Development of BDS Market in Mindanao. Manille, Philippines: SDC Asie.
- Idrovo, Ivan et Marian Boquiren. s.d. Extraits du rapport de faisabilité de la mission. TK En Costa Rica: Ferias del Agricultores. Manille, Philippines: SDC Asie.
- Irwin, Bronwyn, Bill Grant, Joan Parker et Mary Morgan. 2005. Strengthening the Role of Aids-Affected MSEs in Productive Markets. BDS on the Margins HIV/AIDS paper/microREPORT #27 (janvier). Bethesda, MD et Washington, DC: DAI pour l'USAID.
- Irwin, David et David Porteous. 2005. Financial Deepening Challenge Fund Strategic Project Review. Rapport (décembre).
- Izzeldin, Shibeika et Mike Albu. 2006. Identifying Effective Approaches to Enterprise Development and Economic Reconstruction Following Conflict or Natural Disasters. Étude de cas (mai). Bourton, Warwickshire, UK: Practical Action.
- Jansen, Annica et Robert Fries. 2005. The Value Chain Framework and Rural Finance. Présentation lors de la série de petits déjeuners-séminaires de microLINKS *Linking Small Firms to Competitive Strategies*, n° 4, parrainé par USAID AMAP et hébergé par QED, 15 septembre.
- Johnson, Anne Dudte, Malick Sada Sy et Matar Gaye. 2005. Étude de Cas sur les Produits Naturels – Le Laalo Mbepp au Sénégal. Washington, DC: International Resources Group pour l'USAID.
- Johnson, Susan. 2005. Making MFIs and Financial Markets Work for Poor Women. Document pour la consultation sur les questions de genres dans la microfinance organisée par FWWB, Ahmedabad, Inde, 8-9 septembre. Bath, UK: University of Bath Centre for Development Studies.
- Jones, Linda et Perveen Shaikh. 2005. The Role of the Facilitator: Taking a Systems Perspective. Practitioner Learning Program in BDS Market Assessment Technical Note n° 3 (juin). Washington, DC: SEEP Network.
- Jones, Linda. 2005. Organizational Capacity Building: The Exemple of MEDA. Présentation lors de l'Assemblée générale annuelle du réseau SEEP (octobre). Winnipeg, Canada: MEDA.
- Jones, Linda. 2006. Prochain article, sans titre, dans *Small Enterprise Development Journal*. Londres: Intermediate Technology Publications.
- JUSBP (Jordan-United States Business Partnership). 2005. Jordan-United States Business Partnership (JUSBP) Announces the Business Development Center as its Project Successor. Communiqué de presse par courriel, 31 octobre.
- KATALYST. 2006. Correspondance par courriel de Harald Bekkers, 30 mars.
- KATALYST. s.d.a. Advocacy Challenge Fund; Process of Changing the Enabling Environment and its Sustainability.
- KATALYST. s.d.b. Formation of Local SME Coordination Committee. Rapport d'intervention F3. Dacca, Bangladesh: KATALYST.
- KATALYST. s.d.c. Sustainability of SME Coordination Committee. Dacca, Bangladesh: KATALYST.
- Kessing, Sebastian, Shafic Gawhari et Suleman Fatiimie. 2005. Reforming the Business Environment in Afghanistan – Institutional Reforms. Eschborn, Allemagne: GTZ.
- Kibenge, Owen. 2005. Commercial Radio Systems for Mass Outreach in Uganda: From Services To Systems, 1999 – To Date. Présentation lors du 6^e séminaire annuel sur les SAE, Turin, Italie, 19-23 septembre. Turin: OIT.
- Kihu, Simon. 2006. Privatization of Veterinary Services in Tonj. Travail pour le cours en ligne de l'OIT sur le développement des petites entreprises orienté sur le marché. Bruxelles: Vétérinaires Sans Frontières Belgique.
- Kikeri, Sunita, Thomas Kenyon et Vincent Palmade. 2006. Managing Investment Climate Reforms: What Are We Learning? Document de travail (avril). Washington, DC: Banque mondiale – SFI.
- Klein, Michael et Tim Harford. 2005. Aid Effectiveness: Can Aid Agencies Be Smarter Than the Invisible Hand? *Public Policy Journal* Note n° 292 (juin). Washington, DC: Banque mondiale.
- Klein, Michael. 2005. Doing Business in 2006: Creating Jobs. Présentation, 18 septembre, Le Caire, Égypte. Washington, DC: Banque mondiale – SFI.
- Knopp, David. 2005. From Seed to Shelf: Value Chain Dynamics in Kenyan Horticulture. Présentation lors de la série de petits déjeuners-séminaires de microLINKS *Linking Small Firms to Competitive Strategies*, n° 5, parrainé par USAID AMAP et hébergé par QED, 5 octobre.
- Krugman, Paul. 2005. The Chinese Connection. *The New York Times* (20 mai): Section A, p. 25.

- Kula, Olaf, Jeanne Downing et Michael Field. 2006. Globalization and the Small Firm: An Industry Value Chain Approach to Croissance économique and Poverty Reduction. microREPORT #42 (février). Washington, DC: USAID.
- Kumar, Ashok et Sanjay Sinha. 2005. From Information to Action: Tips for Using Market Information When Piloting BDS Market Development. Washington, DC: SEEP Network.
- Kumar, Ashok. 2006. Applying the Financial Services Lens in Practice to Understand Value Chain Finance: EDA's Approach and Emerging Lessons. Guragon, Inde: EDA Rural Systems Pvt Ltd.
- Kurz, Sonja et Alena Fröde. 2005. Promoting the Business and Investment Climate: Experiences of German Technical Assistance (novembre). Eschborn, Allemagne: GTZ.
- Lister, Sarah et Adam Pain. 2004. Trading in Power: The Politics of "Free" Markets in Afghanistan. Document de discussion (juin). Kaboul: Afghan Research and Evaluation Unit (AREU).
- Lobb-Rabe, Alison et al. 2005. *Making Poverty Reduction Strategies Work—Good Practices, Issues and Stakeholder Views*. Eschborn, Allemagne: GTZ.
- López Córdova, Ernesto. 2006. The Emergence of China: Opportunities and Challenges for Latin America and the Caribbean. Présentation lors du Forum de la Banque mondiale sur le développement du secteur privé, 4 avril 2006, Washington, DC. Washington, DC: IDB.
- Lotira Awasio, Raphael et Simon Mwangi. 2005. Privatization of Veterinary Services in Tonj, Bahr el Ghazal, Southern Sudan: A Report of the Consultancy to Assess Progress and Recommend the Way Forward on Privatization of Veterinary Services in Tonj East and North Counties. Rapport préparé pour VSFB (janvier). Bruxelles: Vétérinaires Sans Frontières Belgique.
- Lotira, Raphael, Simon Mwangi et Jane Rose Gikonyo. 2005. Exploring Possibilities and Testing Approaches for a Privatized Veterinary Inputs Supply System in Tonj. Bruxelles: Vétérinaires Sans Frontières Belgique.
- LSTM et Ifacara Research. 2005. Monitoring and Evaluation of the Tanzania National Voucher Scheme. Présentation, 5 novembre.
- M4P. 2005a. Bulletin d'information électronique (décembre). Hanoi, Viet Nam: Making Markets Work Better for the Poor (M4P).
- M4P. 2005b. Linking Farmers to Markets through Contract Farming. Minutes d'un atelier M4P/An Giang University (octobre). Hanoi, Vietnam: Making Markets Work Better for the Poor (M4P).
- M4P. 2005c. M4P Week 2005. Minutes d'une série de manifestations d'examen et de planification organisées par Making Markets Work Better for the Poor (M4P) la semaine du 31 octobre au 4 novembre 2005. Manille: BASD.
- MacDonald, M.H. 2006a. *Post Conflict Reconstruction and Private Sector Development: Case Study, GTZ Project for Food Security, Regional Cooperation and Stability in the South Caucasus*. Eschborn, Allemagne: GTZ.
- MacDonald, M.H. 2006b. *Post Conflict Reconstruction and Private Sector Development: Case Study Sierra Leone* (février). Eschborn, Allemagne: GTZ.
- MacDonald, M.H. 2006c. *Private Sector Development in Reintegration and Reconstruction Programmes*. Eschborn, Allemagne: GTZ.
- Mahnke, Lothar. 2006. Manual for Identifying Viable Future Industries. Eschborn, Allemagne: GTZ.
- Making Cents, International. 2006a. Correspondance par courriel d'Andrew Baird, 3 avril.
- Making Cents, International. 2006b. Unleashing Women's Entrepreneurship in Jordan. Description de projet, 23 février. Washington, DC: Making Cents, International.
- Manaktala, Shivani. IDEI's Twelve-year Journey towards Facilitation. Implementation Grant Program BDS Learning Network. Étude de cas n° 4 (octobre). Washington, DC: SEEP Network et USAID.
- McVay, Mary et Steve Ranekliev. 2005. Toward a MEDA Strategy for Business Development: Production and Marketing Linkages. Winnipeg, Canada: MEDA.
- MEDA. 2005a. From Behind the Veil: Access to Markets for Homebound Women Embroiderers in Pakistan. Rapport semestriel (15 août). Préparé pour l'USAID. Winnipeg, Ontario et Lancaster, PA: MEDA.
- MEDA. 2005b. MEDA and TNVS: How We Work, Achievements, Challenges, and the Future. Présentation (novembre). Winnipeg, Canada: MEDA.
- MEDA. 2006a. Correspondance par courriel d'Helen Loftin, 30 mars.
- MEDA. 2006b. Correspondance par courriel de Linda Jones, 24 février.
- MEDA. 2006c. Correspondance par courriel de Linda Jones, mars-juillet.
- MEDA. 2006d. Correspondance par courriel de Steve Ranekliev, 26 juin.

- MEDA. 2006e. From Behind the Veil: Access to Markets for Homebound Women Embroiderers in Pakistan. Rapport semestriel, 1^{er} juillet – 31 décembre 2005 (15 février). Préparé pour l'USAID. Winnipeg, Ontario et Lancaster, PA: MEDA.
- MEDA. 2003. Pro-Poor Agricultural Development in Northern Tajikistan (septembre). Winnipeg, Canada: MEDA.
- Mercy Corps. 2005. Rapport d'activité annuel 2004. Soumis au gouvernement mongol (mars). Oulan-Bator: Mercy Corps Mongolie.
- Mercy Corps. 2006a. Correspondance par courriel de Pam Eser, 30 mars.
- Mercy Corps. 2006b. Correspondance par courriel de Pam Eser, 31 mars.
- Mercy Corps. 2006c. How to Organize Market Days (février). Oulan-Bator, Mongolie: Mercy Corps Mongolie.
- Mercy Corps. 2006d. Market Assessment Resources Database (projet). Portland, OR: Mercy Corps.
- Mercy Corps. s.d. From Relief to Market Development in Post-Crisis Situations: New Opportunities to Plan for the Day After. Étude de cas. Portland, OR: Mercy Corps.
- Meyer-Stahmer, Jorg et Frank Waltring. 2006. Value Chain Analysis and Making Markets Work For The Poor. Eschborn, Allemagne: GTZ.
- Miehlbradt, Alexandra, Mary McVay et Jim Tanburn, éd. 2005. Compte-rendu 2005. *Évolution des SAE: faire fonctionner les marchés en faveur des pauvres*. Genève: OIT.
- Miehlbradt, Alexandra. 2005a. Developing the Advertising Market for SMEs in North Bengal. The KATALYST Cases. Étude de cas n° 2. Projet (novembre). Bangladesh: KATALYST.
- Miehlbradt, Alexandra. 2005b. Making Market Assessment More Useful: Ten Lessons from Experience. *Small Enterprise Development Journal* 16, n° 2:24-35.
- Mierke, Axel. 2006. *Conflict Prevention and Peace Building Elements of PSD/SED Programmes*. Eschborn, Allemagne: GTZ.
- Millard, Edward. 2005. Sustainable Coffee: Increasing Income of Small-Scale Coffee Farmers in Mexico through Upgrading and Improved Transparency in the Value Chain. microREPORT #45 (mars). Washington, DC: USAID.
- Millard, Edward. 2006a. Building Value Chain Efficiency with a Global Company: The Case of Starbucks and Shade Grown Mexico Coffee. Présentation lors de la série de petits déjeuners-séminaires de microLINKS *Linking Small Firms to Competitive Strategies*, n° 8, parrainé par USAID AMAP et hébergé par QED, 19 janvier.
- Millard, Edward. 2006b. Reaping Benefits of Creative Partnership. Note de terrain (janvier). Washington, DC: USAID.
- Millennium Challenge Corporation. 2006a. Armenia Compact Fact Sheet. Disponible à l'adresse http://www.mca.gov/public_affairs/fact_sheets/Armenia_compact_fact_sheet.shtml.
- Millennium Challenge Corporation. 2006b. Rapport annuel 2005. Washington, DC: Millennium Challenge Corporation.
- Ministère guatémaltèque de l'Économie. 2005. Política Nacional para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Guatemala City: Ministère de l'Économie.
- Ministère néerlandais de la Coopération au développement. 2006. Correspondance par courriel du consultant Hans Posthumus, 7 avril.
- Monteiro, Joana et Bonnie Brusky. 2006. Assessing the Impact of the Micro and Small Enterprise Trade-Led Growth Project of USAID/Brazil. Projet de rapport de recherche sur le terrain (20 janvier). Bethesda, MD: DAI pour l'USAID.
- Morgan, Mary. 2005. Cowpea Subsector Approach. BDS Consultancy Report (mai). Monrovia, Liberia: Mercy Corps.
- Mori, Tiodita. 2006. Value Chain Finance in Rural Areas—the Experience of El Comercio. Présentation lors de l'Assemblée générale annuelle du réseau SEEP, octobre. New York: ACCION International.
- Muench, Sasha. 2006. Financial Access Program (FinAP) in Aceh. Étude de cas (30 avril). Washington, DCL MCI pour SEEP Network.
- Muller-Glodde, Rainer et Simone Lehmann. 2006. The Nucleus Approach: Promotion of Small and Medium Enterprises (SMEs) and Organisational Development of Business Associations and Chambers in Developing Countries. Aperçu (mars). Berlin: ESSP.
- Muzira, Taper J. 2005. BDS Zambia: Promoting Commercial Information Services for Small Businesses. Présentation lors du 6^e séminaire annuel sur les SAE, Turin, Italie, 19-23 septembre. Lusaka, Zambie: BDS Zambia.
- Nadvi, Khalid et Stephanie Barrientos. 2004. Industrial Clusters and Poverty Reduction. Vienne: ONUDI.
- National Malaria Control Programme Tanzania. 2005. Results from the NATNETS Programme Tanzania. Présentation au Tanzania National Coordinating Mechanism, mise à jour (décembre). Tanzanie: NATNETS.
- Nichter, Simeon et Lara Goldmark. 2005. Understanding Micro and Small Enterprise Growth. microREPORT #36 (novembre). Bethesda, MD et Washington, DC: DAI pour l'USAID.

- Niemann, Frank. 2005. Value Chain Analysis in the Food & Construction Sectors. Présentation pour le programme de développement des MPE, analyse de la filière (juillet). Eschborn, Allemagne: GTZ.
- Nourse, Tim. s.d. Market Development in Challenging Environments: American Refugee Committee's Experience. Présentation. Minneapolis, MN: ARC.
- Nyabuntu, Paschal. 2004. *Evaluating and Monitoring Agri-Chains*. Business Services Market Development Series (juillet). Genève et Londres: OIT et DFID.
- OCDE. 1999. *Strategic Business Services*. Paris: OCDE.
- OCDE. 2005. *Enhancing the Performance of the Services Sector*. Paris: OCDE.
- OIT, projet FIT SEMA. 2006. Correspondance par courriel d'Owen Kibenge, 18 juin.
- Omran, Eman et Ghada Wali. 2005. Donor Experiences in Supporting Reforms of the Business Environment in Egypt. Présentation (session 2.3) lors de la conférence sur l'environnement commercial, 29 novembre – 1^{er} décembre 2005. Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises, Le Caire, Égypte.
- ONUDI. 2002. Coopération thématique dans le domaine du développement de grappes/réseaux de PME. Proposition de projet. Vienne: ONUDI.
- ONUDI. 2004. Rapport juin – novembre 2004, Projet US/GLO/02/059 – ONUDI-SDC Coopération thématique dans le domaine du développement de grappes/réseaux de PME. Vienne: ONUDI.
- ONUDI. 2005a. Rapport décembre 2004 – mai 2005, Projet US/GLO/02/059 – ONUDI-SDC Coopération thématique dans le domaine du développement de grappes/réseaux de PME. Vienne: ONUDI.
- ONUDI. 2005b. Rapport juin – novembre 2005, Projet US/GLO/02/059 – ONUDI-SDC Coopération thématique dans le domaine du développement de grappes/réseaux de PME. Vienne: ONUDI.
- ONUDI. s.d. Trade Capacity Building. Études de cas. Vienne: ONUDI.
- Oxfam. 2006. From Food Crisis to Fair Trade: Livelihood Analysis, Protection and Support in Emergencies. Special Supplement Series n° 3. Londres: Oxfam.
- Panlibuton, Henry. 2006. Value Chain Selection: Tools and Tales. Présentation lors de la série de petits déjeuners-séminaires de microLINKS *Linking Small Firms to Competitive Strategies*, n° 9, parrainé par USAID AMAP et hébergé par QED, 16 février.
- Pinder, Caroline, Colin Kirkpatrick et Sarah Mosedale. 2005a. Guidelines for Assessing the Impact of Enabling Environment Programs: An Integrated Impact Assessment Approach (IIAA). Work in Progress (avril). Cheshire, UK: WISE Development pour le DFID.
- Pinder, Caroline, Colin Kirkpatrick et Sarah Mosedale. 2005b. Handbook to accompany Guidelines for Assessing the Impact of Enabling Environment Programs: An Integrated Impact Assessment Approach (IIAA). Work in Progress (avril). Cheshire, UK: WISE Development pour le DFID.
- PNUD. 2006. Toolkit for Private Sector Development. Disponible à l'adresse <http://www.undp.org/psd-toolkit>.
- Posthumus, Hans. 2006. VCD and BDS: A Matter of Definitions? Document de discussion sur le développement des filières présenté à la SDC (31 mars). Pays-Bas: Hans Posthumus Consulting.
- Practical Action 2006c. Practical Action Learning: Outcomes from Participatory Market Chain Analysis in Bangladesh. Étude de cas (mai). Londres, UK: Practical Action.
- Practical Action. 2006a. Correspondance par courriel d'Alison Griffith, 12 avril.
- Practical Action. 2006b. Practical Action Learning: Outcomes from Participatory Market Chain Analysis in Sri Lanka. Étude de cas (mai). Londres, UK: Practical Action.
- Quynh, Vu Nhu. s.d. Upgrading Litchi Production and Linking Farmers to the End-Users. Hanoi, Viet Nam: GTZ Vietnam.
- Ramm, Gerd. 2005. SMEDSEP Monitoring Manual. Hamburg, Allemagne: COMO-Consult pour GTZ.
- Rasamoely, Andriamihamintsoa. 2005. MIHARY Project Final Evaluation. Rapport final (septembre). Antananarivo, Madagascar: CRS.
- Rikli, Hanspeter et Eugene Ryazanov. s.d. Support to SMEs in Rural Areas: A Contribution to the Discussion on BDS using Kyrgyzstan as an Exemple. Bishkek: Helvetas Kyrgyzstan.
- Rinck, David. 2006. Rapid Assistance Program (RAP). Kenya: CRS Kenya.
- Roduner, Daniel et Andreas Gerrits. 2006. Compilation of Insights of the Online Debate, Value Chains in Rural Development (VCRD): The Role of Donors in Value Chain Interventions. Berne, Suisse: SDC.
- Roenne, Anna et Jost Wagner. 2005. HIV/AIDS and Private Sector Promotion. Fiche d'évaluation (février). Eschborn, Allemagne: GTZ.

- Ryazanov, Eugene. 2005. Value Chain Management and Poverty Alleviation in Rural Areas: Project Experience of Kyrgyzstan. Présentation lors du 6^e séminaire annuel sur les SAE, Turin, Italie, 19-23 septembre. Utrecht, Pays-Bas: Helvetas et ICCO.
- Sayah, Ghassan. 2005. Stimulating Markets and Rural Transformation (SMART) Program. Présentation. Beyrouth: YMCA Lebanon et USAID.
- Schulenberg, Fr. 2006. Promoting Business Linkages: Overview and Tool. Eschborn, Allemagne: GTZ.
- SDC. 2004. Synthesis of the First Cycle of the VCRD Debate: How to Analyse Value Chains in Rural Areas (novembre-décembre). Berne, Suisse: SDC.
- SDC. 2005a. Info Flash Rural Development. Bulletin trimestriel (janvier). Berne, Suisse: SDC. Londres et Seattle: DFID et Bill and Melinda Gates Foundation.
- SDC. 2005b. Synthesis of the Fifth VCRD Debate Cycle: Embedded Services (EBS) and Other Services in Value Chain Development (septembre). Berne, Suisse: SDC.
- SDC. 2005c. Synthesis of the Fourth VCRD Debate Cycle: Value Chains and Poverty Reduction (juin). Berne, Suisse: SDC.
- SDC. 2005d. Synthesis of the Second VCRD Debate Cycle: How to Identify Intervention and Leverage Points (février). Berne, Suisse: SDC.
- SDC. 2005e. Synthesis of the Sixth VCRD Debate Cycle: Enabling Business Environment for Supporting Value Chain Development (novembre). Berne, Suisse: SDC.
- SDC. 2005f. Synthesis of the Third VCRD Debate Cycle: Donor Interventions in Value Chain Development (avril). Berne, Suisse: SDC.
- SDC. 2006a. Correspondance par courriel d'Alexandra Sagarra, 30 mars.
- SDC. 2006b. Correspondance par courriel de Harald Bekkers, Bangladesh, 2 avril.
- SDC. 2006c. Correspondance par courriel de Jean-Christophe Favre, 29 mars.
- SDC. 2006d. Reforming the Business Environment: Current Thinking and Future Opportunities. Programme de l'atelier sur le développement des petites entreprises, 12-13 janvier. Berne, Suisse: SDC.
- SEEP Network. 2005. Rural Finance for Value Chains Quarterly, vol. 1, n° 1 (octobre). Washington, DC: SEEP Network.
- SEEP Network. 2006a. Correspondance par courriel de Lillian Diaz Villeda, 17 mars.
- SEEP Network. 2006b. Request for Expressions of Interest to Participate in Action Research: Using Consumer Lending and Microfinance to Expand Access to Energy Services. Washington, DC: SEEP Network.
- SEEP Network. 2006c. Rural Finance for Value Chains Times. Bulletin trimestriel de projet (mars). Washington, DC: SEEP Network.
- Shauket, Imran, Asif Ahmed et Theresa Condor. 2005. Report on Identification of Employment Oriented Export Sectors. Rapport préparé pour le PNUD Bangladesh (mai). College Park, MD: IRIS Center, University of Maryland.
- Shell Foundation. 2005. Page d'accueil. Disponible à l'adresse www.shellfoundation.org.
- Shepherd, Andrew W. 2005. Associations of Market Traders: Their Roles and Potential for Further Development. Document occasionnel n° 7. Rome: FAO, Agricultural Management, Marketing and Finance Service (AGSF).
- SMEDUP. s.d. Small Enterprise Development in Upper Egypt. Description du projet et étude de cas. Le Caire, Égypte: SMEDUP.
- Snodgrass, Don et Jennefer Sebstad. 2005. Assessing the Impact of the Kenya BDS and the Horticulture Development Center Projects in the Tree Fruit Value Chain in Kenya. Rapport de recherche sur le terrain. microREPORT #33 (juillet). Washington, DC: AFE pour l'USAID.
- Snodgrass, Donald et al. 2005. Inventory and Analysis of Donor-Sponsored MSE Development Programs. microREPORT #15 (janvier). Washington, DC: USAID.
- Snodgrass, Donald. 2005. Assessing the Impact of USAID/Kenya's Tree Fruit Projects. Présentation lors de la série de petits déjeuners-séminaires de microLINKS *Linking Small Firms to Competitive Strategies*, n° 6, parrainé par USAID AMAP et hébergé par QED, 17 novembre.
- Sperling, L., T. Remington, J.M. Haugen et S. Nagoda, éd. 2004. Addressing Seed Security in Disaster Response: Linking Relief with Development. Cali, Colombie: Centre international de l'agriculture tropicale (CIAT).
- Springfield Centre. 2005. Understanding Embedded Business Services: An Input Paper Supporting the 5th Cycle of the Value Chains Community of Practice. Rédigé pour le FAUNO Consortium to SDC. Durham, UK: Springfield Centre.
- Springfield Centre. 2006. Making Markets Work for Business and Income Growth Training Programme. Matériel de formation, Phuket, Thaïlande. Durham, UK: Springfield Centre.

- Steadman Group. 2005. Uganda All Media and Products Survey 2005 Report. Rapport préparé pour le projet OIT FIT SEMA. Kampala, Ouganda: The Steadman Group.
- Steen, Cynthia et Lara Goldmark. 2006. Competitive Strategies for Agriculture Related MSEs. Présentation lors de la série de petits déjeuners-séminaires de microLINKS *Linking Small Firms to Competitive Strategies*, n° 11, parrainé par USAID AMAP et hébergé par QED, 13 avril.
- Steen, Cynthia, Rich Magnani et Lara Goldmark. 2005. Competitive Strategies for Agriculture-Related MSEs: From Seeds to Supermarkets. microREPORT #37 (juin). Bethesda, MD et Washington, DC: DAI pour l'USAID.
- Strategic Business Partnerships (SBP). 2006. Correspondance par courriel de Kerry McDonald, 27 mars.
- Subramanian, Uma et Vincent Palmade. 2005. Value Chain Analysis: The Key to Competitiveness and Growth. Présentation lors de la conférence internationale sur la réforme de l'environnement commercial (novembre). Washington, DC: Banque mondiale – IFC.
- Tanburn, Jim et Regina Kamuhanda. 2005. Making Service Markets Work for the Poor: The Experience of Uganda. Genève et Londres: OIT/DFID.
- Tanburn, Jim. 2005. What Have We Learned about the Use of Markets and Private Sector Providers for Service Provision in Developing Countries? Public Private Day Report, M4P Week: pp. 124-131.
- Tanburn, Jim. 2006a. Correspondance par courriel, 27 avril.
- Tanburn, Jim. 2006b. Reforming the Business Environment: Current Thinking and Future Opportunities. Aperçu thématique des documents présentés lors de la conférence sur l'environnement commercial, 29 novembre – 1^{er} décembre 2005. Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises, Le Caire, Égypte.
- Taussig, Markus et Le Duy Binh. 2006. Consultation of the Domestic Business Community in the Development of Vietnam's Legal Framework for Enterprise. Hanoi, Viet Nam: GTZ.
- TechnoServe. 2005. Building a Competitive Coffee Industry in Tanzania. Washington, DC: TechnoServe.
- The Small Enterprise Center. s.d. Description de programme. East Jerusalem, Palestinian Territories: The Small Enterprise Center.
- Truth about Trade and Technology. 2006. Page d'accueil. Disponible à l'adresse www.truthabouttrade.org.
- USAID. 2005a. Kenya Business Development Services Program. Bulletin d'information (novembre-décembre).
- USAID. 2005b. Kenya Business Development Services Program. Bulletin d'information (octobre).
- USAID. 2005c. Kenya Business Development Services Program. Bulletin d'information (septembre).
- USAID. 2005d. Market Assistance Program (MAP) Field Manual. Projet (octobre). Washington, DC: USAID.
- USAID. 2005e. Value Chain Finance. RAFI Issue 2 (juin). Washington, DC: USAID.
- USAID. 2006a. FRAME-Knowledge Sharing for the Natural Resource Community. Disponible à l'adresse <http://www.frameweb.org>.
- USAID. 2006b. Kenya Business Development Services Program. Bulletin d'information (janvier-février).
- USAID. 2006c. The Nature, Determinants, and Consequences of MSE Participation in Value Chains: Evidence from the Horticulture and Handicrafts Sectors in Guatemala. Résumé exécutif. Washington, DC: USAID.
- USAID. 2006d. Program Design—Integrating Competitiveness, Economic Growth and Poverty Reduction Objectives.
- USAID. 2006e. Whether Insurance Mitigates Risk: Notes from the Field (avril.) Washington, DC: USAID.
- USAID. s.d. Unique Food Aid Program Sustains Zimbabwe. Rapport sur le programme MAPP. Washington, DC: USAID.
- van Bussel, Peter. 2005. Business Services Market Development: Experiences and Lessons. Document de synthèse (décembre). Genève et Londres: OIT/DFID.
- VEDMA Consulting Group. 2004. Market Assistance Pilot Program (MAPP) – Zimbabwe External Evaluation Report. Gauteng, Afrique du Sud: C-SAFE (Consortium pour la sécurité alimentaire en Afrique australe).
- Walker, David J, Jonathan Coulter et Rick Hodges. 2005. Policy Implications Arising from the Development Impact of Local and Regional Procurement of Food Aid. Document de position préparé pour le programme DFID EC-PREP (décembre). Greenwich, UK: University of Greenwich.
- Waltring, Frank. 2006. From Idea To Action: The Implementation and Metamorphosis of the BDS Concept. Eschborn, Allemagne: GTZ.
- Wandschneider, Tiago et Rick Hodges. 2005. Local Food Aid Procurement in Uganda. Étude de cas pour le DFID, version finale (avril). Kent, UK: Natural Resources Institute.
- WIEGO (Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing). 2005. Bulletin d'information, volume V (janvier-juin). Cambridge, MA: Harvard University.

- Wölfl, Anita. 2005. The Service Economy in OECD Countries. STI Working Paper 2005/3 (11 février), Statistical Analysis of Science, Technology and Industry. Paris: OCDE.
- World Education. 2005. Ntinga LINK II – Bridging the Gap Between South Africa’s SMMÉs and Access to Opportunities & Resources through Facilitating Sustainable Business Linkages. Résumé des activités planifiées (juillet). Johannesburg, Afrique du Sud: World Education.
- YMCA. 2004. Expanded Economic Opportunities Program/USAID Lebanon. Rapport trimestriel SMART, décembre 2003 – février 2004. Chicago, IL et Beyrouth: YMCA of the USA/YMCA of Lebanon.
- Anonyme.* 1999. Prospects for a Ugandan Commodity Exchange. Synopsis de la réunion des parties prenantes sur l’information en matière de commercialisation from en Ouganda.
- Anonyme.* 2003. Implementing the Millennium Challenge Account. Document de fond (5 février). Washington, DC: gouvernement américain.
- Anonyme.* s.d. Dimension Stone Sector. Jordan. *Éditeur inconnu.*