

Juin
2008

NUMÉRO 15

Les BDS (Business Development Services)

L'actualité des services aux entreprises



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES - DGCID

Nous sommes heureux de vous présenter le numéro intégral du premier semestre 2008 de *L'Actualité des services aux entreprises*. Ce 15^e numéro reflète particulièrement bien la diversité des domaines d'action et de réflexion relevant du « développement du secteur privé ». Des services de conseil agricole à l'apprentissage informel urbain, du guide de conception d'un régime fiscal adapté aux petites entreprises au questionnement de l'aide projet et de son lien avec les réformes politiques dans les pays du Sud, les dix synthèses de cette publication offrent une vision large des problématiques actuelles.

Le contexte des marchés agricoles évolue avec une rapidité sans précédent. Cette dynamique touche les populations rurales même reculées et, pour une majorité de paysans, accroître son implication dans les marchés est devenue une nécessité. Cette évolution offre de grandes possibilités, mais comporte des défis considérables. Trois articles sont consacrés à ses implications et aux pistes d'appui aux petits producteurs. L'un présente le cadre commun élaboré par l'Initiative de Neuchâtel qui cherche à déterminer comment les **services de conseil agricole** peuvent répondre aux besoins du marché. La compréhension du rôle de la **gestion des connaissances et de la communication dans les filières**, et de leur impact sur la capacité des producteurs à s'intégrer dans les marchés à forte valeur ajoutée, est quant à elle abordée à travers le cas particulier d'une association de petits producteurs de café équatoriens. L'explosion du **marché des produits agricoles biologiques** est une autre évolution forte, qui a encouragé militants bio, ONG et certains bailleurs à promouvoir la production biologique certifiée dans un certain nombre de pays d'Afrique tropicale. Le niveau de rentabilité de ce type de production permet-il d'argumenter en ce sens ? C'est la question à laquelle répond la troisième synthèse.

Autre avatar de la mondialisation et évolution forte des modes de vie et de consommation, Internet change la donne du commerce. Le **commerce électronique** au service du développement : rêve ou réalité ? L'étude de cas consacrée à CatGen apporte un début de réponse à cette question. Cette plate-forme, spé-

cifiquement conçue pour les petites entreprises notamment artisanales des pays en développement, offre de nouveaux débouchés via le web à de petits artisans népalais. Autre voie de consommation « Nord-Sud » : le **tourisme dans les pays en développement**. L'offre touristique a le potentiel d'améliorer les moyens de subsistance des populations pauvres. Réaliser ce potentiel implique de comprendre en quoi consistent les bénéfices du tourisme pour les pauvres et comment améliorer leur accès à la filière touristique. C'est ce qu'a cherché à faire une étude de l'ODI.

L'économie informelle représente toujours jusqu'à 80 % de l'emploi non agricole dans beaucoup de pays en développement. Dans ce contexte, l'**apprentissage informel** est souvent le principal mécanisme de formation professionnelle. Notre connaissance des dispositions financières qui accompagnent ce type de formation reste très incomplète. Une étude a été menée en 2006 à Accra pour tenter de cerner les pratiques financières liées à l'apprentissage informel. Le choix des entreprises d'opérer dans le secteur informel n'est pas sans conséquence. Il a en particulier un impact négatif sur la part des entreprises qui se conforme aux obligations fiscales. Il affecte également le potentiel de croissance des entreprises informelles. Un guide sur la **fiscalité des micro et petites entreprises** publié par la SFI à destination des opérateurs présente clairement la problématique de l'imposition des micro et petites entreprises dans les pays en développement et détaille les étapes de la conception d'un régime fiscal adapté.

Autre outil pratique, un guide publié par la GTZ propose un aperçu des méthodes et instruments de la **gestion des clusters**. Il offre plusieurs fiches « vademecum » correspondant aux trois principales phases d'un projet de cluster, qui retracent les étapes et outils essentiels et permettent d'orienter les décisions.

Pour finir, vous retrouverez les actualités et informations utiles les plus intéressantes des bulletins de Brèves à la fin de ce numéro.

Bonne lecture et à bientôt !

L'équipe de la revue

Sommaire

● Idées, concepts et politiques

- « Évaluer l'impact des revenus du tourisme sur la pauvreté », Ashley C., Mitchell J., 2007 **p. 5 à 8**
- « Services de conseil agricole répondant aux besoins du marché. Une proposition de cadre commun », Neuchâtel Group, 2008 **pages 9 à 11**
- « L'aide projet au service des réformes politiques », Altenburg T., 2007 **pages 12 à 16**
- « L'agriculture biologique certifiée en Afrique tropicale : étude de rentabilité sur la base de trois enquêtes en Ouganda », Gibbon P., Bolwig S., 2007 **pages 17 à 19**

● Études de cas

- « Gestion des connaissances, apprentissage et communication au sein des filières : le cas de Fapcafes en Équateur », Reinhild Bode, 2007 **pages 20 à 24**
- « Le commerce électronique au service du développement : CatGen et les artisans népalais », UNDP, 2005 **pages 25 à 30**
- « Financement de l'apprentissage informel : zoom sur les pratiques urbaines au Ghana », ILO, 2007 **pages 31 à 35**

● Outils d'action

- « Concevoir un système fiscal pour les petites et micro-entreprises (1) : impact de la fiscalité et options de réforme », IFC, décembre 2007 **pages 36 à 40**
- « Concevoir un système fiscal pour les petites et micro-entreprises (2) : conseils pour l'élaboration d'un régime fiscal adapté », IFC, décembre 2007 **pages 41 à 46**
- « Gestion des clusters : guide pratique », GTZ, décembre 2007 **pages 46 à 51**

● Informations utiles **pages 52 à 57**

Mode d'emploi

« L'actualité des services aux entreprises » est un produit d'information financé par la Direction générale de la coopération internationale et du développement (DGCID) et la DDC, et publié par le Gret à destination des opérateurs, praticiens et partenaires au développement.

Chaque mois, deux synthèses de textes consacrés au développement du secteur privé sont envoyées aux inscrits, avec un bulletin mensuel de l'actualité du secteur. Celles-ci sont rédigées en français à partir de documents initialement publiés en anglais. Deux numéros semestriels compilent les synthèses et les actualités pertinentes.

La revue répond à une attente maintes fois exprimée, à savoir faciliter l'accès d'un public francophone aux écrits et analyses émanant d'autres coopérations. Sa réalisation mobilise Sandra Barlet (appui éditorial) et Karin Barlet (coordination et synthèse) du pôle *Microfinance et petite entreprise* du Gret. La PAO est assurée par Hélène Gay.

Les précédentes parutions sont consultables et téléchargeables sur le site internet du Gret :

<http://www.gret.org/ressource/bds.asp>

ou celui du ministère français des Affaires étrangères : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/actions-france_830/economie-mondiale_901/cooperation-economique_4108/bds-actualite-services-aux-entreprises_4109/index.html

Les articles sont classés par type selon les catégories suivantes.

● Idées, concepts et politiques (couleur bleu-vert)

Des analyses portant sur l'évolution des démarches d'appui, les axes d'intervention des bailleurs et les problématiques du moment.

● Études de cas (couleur orange)

Description et analyse de démarches et de programmes nouveaux, différents ou originaux mis en œuvre dans une large variété de contextes.

● Outils d'action (couleur bordeaux)

Description de guides pratiques détaillant la méthodologie relative à une démarche d'appui ou à une phase de la vie d'un programme.

- Informations utiles (couleur violet)

Publications récentes, nouveaux documents en ligne, actualité des sites et des revues périodiques, pour en savoir plus sur les thèmes développés et l'actualité du secteur.

Vos attentes, commentaires et réactions

Ce travail vous est destiné, à vous de le faire évoluer ! Merci de nous faire connaître vos avis, remarques et suggestions en écrivant à l'adresse suivante : bds.mae@gret.org.

Glossaire : quelques termes utiles pour faciliter la lecture

► **Système d'imposition simplifiée forfaitaire** (*simplified presumptive taxation*) : L'application du régime fiscal standard est généralement inapproprié pour les micro et petites entreprises. Les systèmes d'imposition forfaitaire permettent d'adapter le régime fiscal des MPE à leurs capacités en matière de comptabilité et de tenue de livres. Le champ d'application, les critères utilisés et la performance de ces systèmes varient considérablement d'un pays à l'autre. Il n'existe pas de principes standard de conception ni de mise en œuvre. Ils peuvent être fondés sur le chiffre d'affaires, le produit brut ou sur d'autres indicateurs, s'apparenter à de simples patentes forfaitaires, ou être fondés sur un accord autre entre le contribuable et l'administration fiscale.

► **Cluster** : Le terme anglais *cluster* est largement utilisé en français et n'a pas d'équivalent normalisé ; en français, on peut parler de « système productif local », de « grappe d'entreprises » ou de « district industriel ». Il désigne une concentration sectorielle et géographique d'entreprises qui ont des activités similaires, produisent des produits connexes ou complémentaires, et qui donc se trouvent face à des défis et opportunités communs (voir « Clusters et réseaux d'entreprises », *L'Actualité des services aux entreprises* n° 4, février 2003).

► **Agriculture contractuelle** (*contract farming*) : L'agriculture contractuelle peut se définir comme un accord entre des agriculteurs et des sociétés agroalimentaires ou de commercialisation, ou les deux, portant sur la production et la fourniture de produits agricoles selon des accords à terme (dans des quantités et selon des normes de qualité déterminées par l'acheteur), fréquemment à des prix préétablis. Invariablement, l'accord engage aussi l'acheteur à apporter, dans une certaine mesure, un soutien à la production par le biais, par exemple, de fournitures d'intrants et de conseils techniques (FAO, 2002).

ACCÉDEZ AU GLOSSAIRE BILINGUE de l'appui non financier à la petite entreprise et de la formation professionnelle (Gret, sept. 2006) : www.gret.org/ressource/pdf/07875.pdf

Évaluer l'impact des revenus du tourisme sur la pauvreté

Assessing how tourism revenues reach the poor, Ashley C., Mitchell J., Briefing Paper 21, Overseas Development Institute, juin 2007.

Le tourisme, comme toute autre activité productive, a le potentiel d'améliorer les moyens de subsistance des pauvres. Réaliser ce potentiel implique de comprendre en quoi consistent les bénéfices du tourisme pour les pauvres et comment améliorer leur accès à la filière touristique. Jusqu'ici les analyses n'ont pas permis de le faire : soit elles se concentraient sur les variables macro traditionnelles (nombre de touristes, recettes en devise, etc.) sans mesurer les avantages perçus par la population pauvre, soit elles adoptaient a contrario une approche micro, spécifique à une zone géographique restreinte et à une niche donnée, ne permettant pas de tirer des enseignements généraux sur le tourisme « pro-pauvre ». En adaptant à ce secteur des outils de diagnostic existants, notamment l'analyse de filière, certains opérateurs commencent à combler le vide.

L'ANALYSE DE FILIÈRE TOURISTIQUE

L'analyse de filière appliquée aux produits agricoles et industriels est bien connue. Son application au secteur des services est plus récente et vise à compléter les outils de diagnostic existants. Elle s'appuie largement sur les outils existants, notamment l'analyse de filière classique et la traditionnelle analyse du tourisme pro-pauvre au niveau des entreprises, qui cherche à identifier les différents types de revenus perçus par les pauvres. **L'intérêt de l'analyse de filière touristique est de donner des informations sur la répartition des flux de revenus vers les pauvres et d'identifier les éventuels goulets d'étranglement.**

L'analyse de filière touristique se situe sur un continuum borné par deux extrêmes. À l'une des extrémités se trouvent les études conçues pour accroître le rendement concurrentiel d'une destination ou d'un produit touristique, autrement dit aug-

menter le « gâteau ». À l'autre extrême se trouvent celles centrées sur l'augmentation de la part du « gâteau » reçue par les pauvres — souvent avec peu de considération pour la viabilité du secteur touristique lui-même.

Par exemple, une récente étude au Mozambique a identifié une série d'obstacles qui freine les recettes du tourisme, mais a révélé peu de choses sur la part des recettes « captée » par les pauvres.

À l'inverse, une étude de cartographie de l'économie locale de Luang Prabang (une cité historique dans le nord du Laos) a identifié comment améliorer tous les types de revenus allant aux pauvres, mais pas comment renforcer la position concurrentielle de la destination.

Les analyses de filières touristiques réalisées en Gambie et au Vietnam (voir tableau page suivante) sont relativement bien centrées entre les extrémités « croissance » et « redistribution » du continuum. Celles-ci ont examiné l'ensemble de la filière ainsi que la santé du secteur, et ont exploré les moyens d'augmenter les flux vers les pauvres.

© Overseas Development Institute 2007
ISSN 0140-8682

Résultats d'études récentes de filières touristiques

PAYS / DESTINATION

PRINCIPAL OBJECTIF

EXEMPLES DE RÉSULTATS

Laos

Cartographie de l'économie locale du tourisme de Luang Prabang (*Local economic mapping of tourism in Luang Prabang*, Ashley, 2006)

Identifier de nouvelles pistes d'intervention pro-pauvres pour le gouvernement provincial et la SNV (organisation hollandaise).

Le total des revenus directs et indirects des pauvres équivaut à 27% des dépenses touristiques. Les revenus les plus importants proviennent du secteur alimentaire, et de l'artisanat en second lieu. Ces bénéfices indirects du tourisme pour les pauvres sont beaucoup plus importants que ceux perçus par les travailleurs directement employés dans le secteur touristique. Les recommandations ont porté sur l'approfondissement des filières d'approvisionnement agricole, le maintien de l'artisanat comme attraction pour la destination, et la réorientation des excursions rurales vers de meilleures possibilités de revenus pour les habitants.

Gambie

Le tourisme « forfait vacances » et les pauvres (*Holiday package tourism and the poor*, Mitchell and Faal, 2006 et 2007)

Étudier les liens entre tourisme et pauvreté en Gambie et proposer des moyens d'améliorer l'impact en faveur des pauvres.

Plus de la moitié du montant total consacré au tourisme est dépensé en Gambie — dont environ 14 % sont perçus par les pauvres (principalement par le biais de la vente d'artisanat et de produits alimentaires, et des emplois dans l'hôtellerie). L'ampleur des retombées s'explique par une forte occurrence des « petites dépenses » et par l'existence d'une association professionnelle du secteur informel très active. Il a été recommandé de renforcer la filière d'approvisionnement alimentaire locale, de maintenir un secteur de l'artisanat dynamique et d'améliorer l'environnement des entreprises.

Vietnam

Analyse participative de la filière tourisme à Da Nang (*Participatory tourism value chain analysis in Da Nang, Central Vietnam*, Mitchell and Le Chi Phuc, 2007)

Analyse participative de la filière tourisme dans le but de créer des emplois et de réduire la pauvreté.

Au moins 26 % des dépenses de tourisme reviennent aux pauvres dans l'économie locale. Trois groupes de bénéficiaires perçoivent environ un tiers des bénéfices chacun : les employés directs du secteur touristique (hôtels, restaurants), les entreprises du secteur touristique (taxis, masseurs, guides) et les artisans et paysans locaux. Il a été recommandé d'encourager le développement des structures hôtelières haut de gamme en bord de mer et les séjours longs. Ces évolutions profiteront d'abord aux pauvres, même si d'autres avantages sont à attendre du renforcement des liens d'affaires locaux.

Éthiopie

Analyse de la filière du tourisme « héritage culturel » (*Value chain analysis of cultural heritage tourism [GDS 2006], plus strategy recommendations for pro-poor tourism*, Mann, 2006)

Proposer une stratégie viable pour le développement du tourisme tout en contribuant aux objectifs gouvernementaux de réduction de la pauvreté.

Filières faibles et étroites en raison de contraintes multiples. Faibles dépenses personnelles du fait de la mauvaise qualité des produits à la vente ; difficultés d'accès aux facilités de change ; et manque de disponibilité de biens et de services appropriés. Parmi les recommandations : réforme de l'environnement légal et réglementaire, petit fonds de cofinancement axé sur les PME du tourisme, développement des compétences, et nouveaux mécanismes d'accès aux marchés, tels que www.worldhotel-link.com.

Mozambique

Évaluation des filières touristiques (*Assessment of tourism value chains*, FIAS and OECD, 2006)

Examiner les contraintes / enjeux et augmenter la part de valeur ajoutée du tourisme.

Obstacles à la compétitivité pour toute une gamme de produits (liaisons aériennes, location de voiture sans chauffeur). Les recommandations pour y faire face comprennent : la révision des systèmes de visa et de transport, des investissements dans le marketing, un soutien accru pour les investisseurs, la promotion du tourisme d'affaires et d'autres investissements marketing.

.../...

Résultats d'études récentes de filières touristiques (suite)

PAYS/ DESTINATION	PRINCIPAL OBJECTIF	EXEMPLES DE RÉSULTATS
Sri Lanka Analyse de la filière tourisme (<i>Tourism Sector VCA</i> , Carl Bro, 2007)	Identifier des options d'amélioration de la productivité des PME touristiques et concevoir un appui aux entreprises.	Les faiblesses des filières constituent des obstacles pour les PME : communication avec le gouvernement, faiblesse de développement des marchés, manque de formation et absence de modèles commerciaux modernes. Pour accroître l'entrepreneuriat, la productivité et la normalisation dans le secteur des PME, il a été recommandé de soutenir le renforcement des compétences commerciales autant que techniques et de favoriser le rétablissement de la sécurité.

Source : Mitchell et Ashley, 2007

Le secteur est trop nouveau pour qu'il soit possible d'établir des recommandations méthodologiques claires. En revanche, certaines difficultés sont déjà bien identifiées :

- ▶ la définition des « pauvres » influe sur les résultats ;
- ▶ l'information disponible n'est souvent pas suffisamment décomposée pour fournir le détail des flux revenant aux différentes catégories de bénéficiaires ;
- ▶ pour être utiles, les analyses de filières ne doivent pas se résumer à l'exercice de recherche mais doivent conduire à mobiliser le secteur privé, les communautés et le gouvernement autour de la volonté de changement ;
- ▶ la comparaison des résultats d'une étude à l'autre est difficile du fait des différences méthodologiques ;
- ▶ l'analyse de filière a ses limites : par exemple elle ne considère que les flux financiers et ignore les coûts non financiers, tels que le tourisme sexuel ou d'autres formes d'exploitation ; elle ne dit rien non plus sur l'importance que revêtent pour les pauvres les revenus qu'elle mesure.

ENSEIGNEMENTS
DES PREMIÈRES ÉTUDESQuels sont les segments de la filière touristique les plus profitables aux pauvres ?

L'emploi non qualifié et semi-qualifié dans les hôtels ne représente souvent qu'environ 10 % du chiffre d'affaires lié au tourisme.

En revanche, entre un quart et la moitié des dépenses touristiques reviennent aux pauvres *via* : la fréquentation des restaurants (si les matières premières sont achetées localement), le shopping (notamment l'artisanat) et les transports et excursions locaux.

Qui sont les « pauvres » qui bénéficient du tourisme ?

Différentes catégories de pauvres sont impliquées dans le tourisme et l'analyse de filière peut aider à cartographier les flux de revenus aux différents bénéficiaires. Les employés d'hôtels sont les plus évidents, mais de nombreuses personnes bénéficient de la production et de la vente de produits alimentaires destinés aux touristes.

Par rapport aux emplois directs, cette filière a un impact géographique différent sur la pauvreté, car elle concerne des zones périphériques qui ne bénéficient pas directement de la fréquentation touristique.

Le tourisme culturel et le tourisme haut de gamme sont-ils plus favorables aux pauvres que le tourisme organisé de masse ?

Les analyses de filières démentent l'idée répandue selon laquelle le tourisme culturel et le tourisme haut de gamme induisent davantage de retombées que les voyages « à forfait ». Les résultats sur la contribution économique locale relative des touristes aisés et des touristes à petit budget divergent. À Luang Prabang et en Gambie, les deux catégories de touristes semblent avoir le même comportement de dépense en dehors de l'hôtel.

Comment et pourquoi l'impact sur la pauvreté diffère-t-il selon les destinations ?

Les différences s'expliquent par certains facteurs clés tels que : le niveau des dépenses « personnelles », qui touchent davantage les pauvres que les gros postes de dépenses des voyageurs (vol, hébergement, forfait d'agence) ; la mesure dans laquelle les fruits, légumes et autres produits alimentaires proviennent de sources locales ; le niveau des salaires.

CROISSANCE ET REDISTRIBUTION

Les deux objectifs, de croissance du secteur d'une part et d'augmentation du bénéfice revenant aux pauvres d'autre part,

sont conciliables. Dans les régions où il existe déjà une activité touristique qui bénéficie aux pauvres, la meilleure approche est une approche combinée : accroître la taille globale du secteur tout en s'attaquant aux goulets d'étranglement qui empêchent les pauvres de voir leur part augmentée.

L'importance relative de chaque objectif dépend ensuite des contextes.

- À Da Nang, éliminer les blocages qui freinent la croissance de l'hébergement haut de gamme en bord de mer apparaît comme la principale priorité à court terme — et beaucoup plus efficace que la traditionnelle politique en faveur des pauvres ayant pour but de renforcer les liens d'affaires locaux.
- En Éthiopie, les filières sont déconnectées de l'économie locale et les interventions destinées à permettre aux pauvres de participer doivent être intégrées dans l'expansion de ce secteur. La croissance du tourisme, en elle-même, ne permettra pas de toucher les pauvres.

DE L'ANALYSE À L'ACTION ?

Dans chaque cas, jusqu'ici, les analyses ont donné lieu à une série de recommandations propres à chaque destination.

À Luang Prabang et en Gambie, une approche de recherche traditionnelle a produit des résultats d'étude intéressants, mais pas de réponse politique définitive.

En Éthiopie et à Da Nang, où les décideurs politiques de haut niveau sont plus impliqués dans l'analyse depuis le début, la recherche a déjà influencé la politique et la pratique. Le gouvernement de Da Nang a agi avec détermination pour faire respecter les délais d'approbation en matière foncière, permettant le développement rapide des structures touristiques sur la zone côtière.

En Éthiopie, un ensemble d'interventions a été recommandé par la Banque mondiale.

IMPLICATIONS POLITIQUES

Les premiers travaux montrent que les outils de diagnostic permettant de cartographier les flux de revenus d'une filière touristique, en mettant en évidence les revenus qui vont aux pauvres, peuvent aider à guider les politiques. Bien que, pour le moment, les résultats soient limités à quelques destinations, et que les recommandations soient spécifiques à chacune, certaines leçons importantes sont déjà perceptibles :

- **La thèse centrale du tourisme dit « pro-pauvre »** — à savoir que le secteur peut avoir des liens étroits avec les populations pauvres, et que ces liens peuvent être considérablement améliorés grâce à des changements dans les politiques publiques et les comportements des entreprises — **peut désormais être démontrée empiriquement** dans un éventail de destinations.
- En fournissant une base empirique pour comprendre comment fonctionne le tourisme dans une destination donnée, **l'analyse de filière touristique met en évidence les marges de manœuvres existantes pour apporter des changements en faveur des pauvres.**

- Les liens entre le secteur touristique et les pauvres sont de nature et d'ampleur différentes suivant les destinations — la diversité des résultats de ces premières études met en garde contre le recours à des diagnostics ou prescriptions politiques standard. Cela dit, un thème commun émerge : la **nécessité de reconnaître et d'étudier plus avant le rôle des « dépenses personnelles » et des filières alimentaires domestiques.**
- À condition que les études s'inscrivent dans un cadre suffisamment commun, la multiplication des analyses de filières touristiques va générer une source d'analyse comparative de plus en plus riche. **Ce cadre offrira aux responsables politiques la possibilité de comparer les destinations et les types de tourisme**, et de mettre au point des réponses politiques adaptées.
- **Les analyses de filières touristiques peuvent être réalisées rapidement et d'une manière plus participative et plus pertinente d'un point de vue politique** que les approches traditionnelles visant à définir la stratégie de développement du tourisme dans une région donnée. Elles offrent donc des avantages pour appuyer les décideurs qui veulent améliorer le secteur touristique et renforcer les actions en faveur des pauvres dans les pays en développement. ■

Pour en savoir plus

- > Carte de la filière du tourisme en Gambie (en anglais)
http://www.odi.org.uk/tourism/resources/briefings/vca_fig1.pdf
- > Page de ressources du site de l'ODI sur le lien tourisme-pauvreté
<http://www.odi.org.uk/tourism/resources>
- > Ashley et al., *Faire valoir le tourisme dans l'économie locale de la région caraïbe - Principes de bonnes pratiques*, 2006
http://www.odi.org.uk/tourism/RESOURCES/toolkits/0604_caribbeanguidelines_french.pdf

À venir

- > Colloque international : « Tourisme et pauvreté », Université Cadi Ayyad, Marrakech, du 9 au 11 juin 2008
<http://cnfg.univ-paris1.fr/com5/gtouma8a.doc>

Services de conseil agricole répondant aux besoins du marché

Une proposition de cadre commun

Common framework
on market-oriented
agricultural advisory
services,
Neuchâtel Group
2008

Le contexte des marchés agricoles évolue avec une rapidité sans précédent et de multiples manières, aussi bien au niveau mondial que localement. Ces dynamiques touchent les populations rurales même dans les régions les plus reculées. Accroître son implication dans les marchés est devenue une réalité pour la majorité des paysans. Cette évolution met les populations rurales face à des défis considérables, mais offre aussi de grandes possibilités. Le cadre commun élaboré par l'Initiative de Neuchâtel examine comment les services de conseil peuvent aider à saisir ces nouvelles chances, tout en mettant en évidence les nouveaux défis organisationnels et financiers que posent ces évolutions à la fois aux gouvernements nationaux et aux agences de coopération internationales.

L'un des principaux obstacles au développement agricole aujourd'hui est que les petits producteurs et transformateurs rencontrent d'énormes difficultés pour répondre aux critères de qualité, de quantité et de rapidité qui caractérisent la demande du marché. Ces difficultés sont pour beaucoup liées à un manque de savoir-faire. Les services de conseil agricole peuvent donc jouer un rôle important en contribuant à lever ces difficultés.

En outre, ces contraintes ne sont pas seulement celles des petits paysans, mais souvent celles de l'ensemble des acteurs impliqués dans les filières de produits agricoles. Le défi des services de conseil agricole est donc de contribuer à l'amélioration et à la dynamisation de l'environnement des affaires en matière de production et de commercialisation agricole, en renforçant les services nécessaires à tous les acteurs le long de la filière.

DES SERVICES DE CONSEIL
AGRICOLE RÉPONDANT
AUX BESOINS DU MARCHÉ,
QU'EST-CE QUE C'EST ?

Ils ne concernent pas que les agriculteurs

Les services de conseil agricole répondant aux besoins du marché, et favorables aux pauvres, sont des services de connaissances qui aident les agriculteurs, petits ou moyens, et les autres acteurs des filières agricoles à accroître leur accès aux marchés et à garantir les revenus de la commercialisation. Il s'agit donc de regarder au-delà des problèmes des producteurs ruraux (pauvres) pour se pencher sur les difficultés rencontrées par tout un ensemble d'acteurs de la filière, afin d'améliorer le fonctionnement de l'ensemble de la chaîne.

Ils s'inscrivent eux-mêmes dans une chaîne de services

Afin de développer une offre de services efficace, de qualité et régulièrement

actualisée, les prestataires de services de conseil agricole doivent eux-mêmes avoir accès à des services de savoir-faire. Ces « services d'appui » vont de la formation technique et économique à l'expérimentation de nouvelles technologies et de processus, en passant par l'aide à l'étude de marché.

Ensemble, ces deux niveaux de services constituent une chaîne que l'on peut qualifier de « filière de services ». Il est important que l'ensemble de la chaîne soit fonctionnel. Dans leurs interventions, les bailleurs ont trop souvent tendance à répondre au besoin de services d'appui par le biais de structures temporaires et de personnel employé par les projets.

Ils sont fortement diversifiés

Les services de conseil agricole répondant aux besoins du marché comprennent des services de conseil agricole traditionnels ainsi qu'un ensemble de services moins classiques et des services d'appui aux entreprises (BDS) :

- savoir-faire technique relatif à la production ;
- savoir-faire lié à l'économie, à la gestion d'entreprise et au marché ;
- savoir-faire visant à permettre aux acteurs de répondre aux critères de qualité de la filière ;
- renforcement des capacités pour le développement de groupements d'acteurs ;
- facilitation et accompagnement des changements dans la gestion de la filière ;
- facilitation des liens entre les différents acteurs des filières.

Ils relèvent de plusieurs types de prestataires

Publics ou privés, petits ou grands, traditionnels ou innovants, les prestataires de services de conseil agricole répondant aux besoins du marché sont divers : organisations de producteurs (ou d'autres acteurs de la filière), entreprises de transformation et de revente, entreprises de services privées indépendantes, fournisseurs de biens de production, conseillers

villageois, institutions publiques de services de conseil.

Ils s'inscrivent dans un système d'innovation tourné vers le marché

Le développement de la recherche et de l'innovation est essentiel pour les services de conseil agricoles répondant à la demande du marché. Dans une perspective commerciale, les sources d'innovation autres que celles relevant d'institutions de recherche publiques vont gagner autant, sinon plus, d'importance que la recherche « formelle ». L'innovation technique le long de la filière est toujours nécessaire, mais une perspective élargie est requise. Celle-ci comprend les innovations sociales et institutionnelles qui sont nécessaires pour rassembler les acteurs, mettre des produits sur le marché, assurer la compétitivité et la rentabilité et établir des liens entre les producteurs, les transformateurs, les négociants et les prestataires de services.

PROMOUVOIR DES SERVICES
DE CONSEIL AGRICOLE
EFFICACES RÉPONDANT
AU BESOIN DU MARCHÉ

Passer de l'« aide aux petits paysans » à la « création d'opportunités de revenus en zone rurale »

Pour que leur impact soit significatif et durable, les services de conseil agricole doivent se concentrer sur la création d'opportunités de revenus par le biais du développement d'un marché dynamique. Cela signifie aller au-delà des services ciblés sur les paysans pour travailler avec les acteurs de la filière qui offrent le meilleur potentiel pour débloquer des points d'achoppement ou accroître les bénéfices pour l'ensemble des acteurs.

L'expérience a montré que ce changement de perspective peut être difficile à réaliser. Les services de conseil traditionnels ont souvent peu de contact avec les acteurs autres que les paysans et ne

sont pas sûrs que travailler avec eux entrent dans leur mandat. Les décideurs nationaux et les agences de développement tendent à ne pas faire confiance aux acteurs privés. Ceux-ci doivent pourtant être considérés comme des acteurs essentiels qui fournissent un accès aux marchés aux producteurs pauvres et des emplois aux sans terre. Cette nouvelle perspective peut aussi nécessiter de travailler avec de grosses entreprises agro-industrielles au-delà des frontières nationales.

Renforcer les capacités locales pour promouvoir les liens d'affaires

Dans de nombreuses interventions, ce sont des « projets » qui sont chargés de faciliter les liens entre les différents acteurs de la filière. L'hypothèse qui prévaut est que cette fonction n'est nécessaire que pour faciliter le changement, et que, une fois celui-ci réalisé, par exemple lorsqu'une filière a atteint le degré d'efficacité voulu, la fonction n'a plus lieu d'être. En réalité, la demande du marché est en constante évolution, ce qui implique que les fonctions de facilitateur et de courtier doivent être présentes en permanence.

Les interventions des opérateurs et bailleurs doivent donc inclure la création ou le renforcement des capacités locales de facilitation ou d'intermédiation, que ce soit au sein des associations, des services de conseil du secteur public ou même des ONG locales.

Réduire les risques liés à l'« orientation marché »

L'aversion au risque, commune, est un effet logique de la confrontation des acteurs pauvres avec des marchés incertains. Les marchés sont toujours risqués, mais pour les petits producteurs et négociants opérant dans des filières nouvelles ou changeantes, cela peut avoir des conséquences désastreuses. Les risques liés au marché découragent l'investissement, la spécialisation, la commercialisation et même l'innovation. D'un autre côté, les systèmes de subsistance traditionnels deviennent aussi de plus en plus précaires. Atténuer le risque est peut-être le plus grand défi des services de conseil agri-

cole. Ils peuvent fournir aux pauvres les connaissances et les informations dont ils ont besoin pour réduire le risque dû à leur exposition accrue aux facteurs de marché et prendre des décisions informées.

Promouvoir la confiance et la transparence

Le manque de confiance est l'un des problèmes les plus fréquemment cités dans les filières et l'une des principales raisons pour lesquelles les producteurs et les autres acteurs hésitent à prendre le risque de stratégies plus « orientées marché ». Dans certains contextes, ces obstacles augmentent lorsque les canaux traditionnels et les normes qui ont traditionnellement gouverné les relations de marché tendent à disparaître du fait de l'arrivée de nouveaux acteurs du marché et de nouvelles obligations.

Les connaissances sur ces nouvelles structures sont limitées et les mécanismes de régulation sont faibles. Les services de conseil peuvent ouvrir des canaux de communication et améliorer la connaissance mutuelle des acheteurs et des vendeurs et de leurs obligations contractuelles.

Contribuer à l'impact positif de la commercialisation sur les femmes

Il existe beaucoup de cas dans lesquels les femmes gagnent à l'implication accrue dans la commercialisation, mais il y a aussi des cas où leur accès aux revenus ou aux emplois s'en trouvent diminué. Par exemple, lorsque les femmes passent de cultures traditionnellement réservées aux femmes à des cultures relevant plutôt des hommes, cela peut s'accompagner d'un déplacement des revenus et du pouvoir de décision des femmes vers les hommes. Les services de conseil doivent prendre en compte les implications de ce type et contribuer aux impacts positifs sur les femmes.

Réduire les conflits d'objectifs entre orientation commerciale et sécurité alimentaire

Les interventions doivent être conçues de manière à réduire au maximum les risques d'effets négatifs d'une commer-

cialisation accrue sur la sécurité alimentaire des ménages. Les services doivent surveiller attentivement les effets de la commercialisation sur les populations pauvres et, le cas échéant, élaborer des interventions correctives qui aident ceux qui sont perdants dans le processus de commercialisation. Enfin les services de conseil doivent être *proactifs dans l'identification des opportunités commerciales pouvant bénéficier aux pauvres*, même dans les zones difficiles.

LES POLITIQUES ET PRIORITÉS DE FINANCEMENT

Les services de conseil agricole tels qu'ils sont décrits plus haut ne peuvent être efficaces que s'ils sont **accompagnés par des politiques plus larges** destinées à soutenir l'implication des pauvres dans les marchés. Ces politiques doivent notamment prévoir des processus itératifs qui amènent les différentes parties prenantes à réfléchir ensemble sur la façon de s'adapter à l'évolution du marché.

Le **renforcement des organisations** de producteurs et d'entreprises agro-industrielles favorise les processus de consultation sous de nouvelles formes plus proches des réalités du marché, et la décentralisation permet aux intervenants de construire les services de conseil au niveau local.

L'élaboration de politiques et stratégies relatives aux services de conseil agricole répondant à la demande du marché **n'est pas seulement l'affaire des gouvernements**. Concevoir des politiques publiques efficaces demande de la transparence et une consultation large. Le secteur privé peut aussi être encouragé à établir ses propres mécanismes d'auto-régulation comme la certification, les normes etc.

Le succès des services et les bénéfices potentiels pour les pauvres **dépendent de facteurs contextuels plus larges** (avantages comparatifs, menaces sur les marchés nationaux, tendances économiques, etc.). Dans de nombreux pays, la capacité d'analyse efficace de ces facteurs fait défaut et doit faire l'objet d'un investissement public.

L'investissement public dans les services de conseil agricole est essentiel pour aider les acteurs faibles à améliorer leur position dans la filière. Cet investissement doit encourager la pluralité des prestataires de services sur le marché et doit se concentrer là où l'investissement privé est découragé par le niveau de risque. S'il doit absolument éviter de favoriser des acteurs plutôt que d'autres avec des fonds publics, cet investissement peut être un moyen efficace d'élargir l'offre de services.

La participation financière des utilisateurs est un bon moyen d'assurer la responsabilisation et la qualité des services et doit être prise en considération, que les services (s'ils sont financés par des fonds publics) soient publics ou privés.

La question de savoir si les investissements publics dans les services de conseil agricole doivent se concentrer sur les prestataires publics ou privés doit être tranchée dans le cadre d'une discussion nationale et à la lumière des capacités relatives des prestataires existants. Les **processus de réforme de l'administration publique et de décentralisation peuvent être de bons points d'entrée pour redéfinir les rôles et responsabilités des agences du secteur public et de leurs homologues privés.** ■

Pour en savoir plus

Qu'est-ce que l'Initiative de Neuchâtel ?

L'Initiative de Neuchâtel est un groupe informel de représentants d'agences de développement bilatérales et multilatérales impliquées dans le développement agricole.

Elle est née, en 1995, d'une consultation informelle des bailleurs de fonds sur le thème de la vulgarisation agricole, organisée par des représentants de la Banque mondiale, de la Coopération française et de la Direction suisse du Développement et de la Coopération, à Neuchâtel en Suisse.

Son objet est de contribuer à l'élaboration de conceptions communes en matière de vulgarisation agricole et rurale, et pour cela :

- échanger expériences et opinions ;
- mener des réflexions conjointes ;
- développer une approche commune sur des questions d'actualité liées à la vulgarisation rurale.

Site Web : <http://www.neuchatelinitiative.net/francais/index.htm>

L'aide projet au service des réformes politiques

Tilman ALTENBURG,
« From project-based development cooperation to policy reform: Introduction and main findings », in **From project to policy reform: experiences of German development cooperation**, T. Altenburg (ed.), Studies 27, German Development Institute, 2007.

L'« aide projet » contribue le plus souvent à améliorer les situations locales ou le fonctionnement de certains organismes partenaires, mais n'a que rarement d'influence sur un secteur tout entier ou sur la qualité des structures de gouvernance en général. Qui plus est, les réalisations au niveau local peuvent être compromises, voire réduites à néant, par la dégradation de l'environnement politique. À l'inverse, l'amélioration de l'environnement politique — réforme du droit de propriété, simplification de la réglementation des services financiers, etc. — peut induire un dynamisme social et économique considérable. Des arguments forts plaident donc pour s'attaquer en priorité aux problèmes de gouvernance et d'inadéquation des cadres sectoriels plutôt que de se concentrer sur des projets locaux. Mais ce n'est pas aussi simple qu'il y paraît.

Si la plupart des agences de développement n'ont pas de difficulté à démontrer l'impact local positif de projets, mais ont un palmarès bien moins clair dès qu'il s'agit de l'évolution de cadres politiques dans les pays en développement, ce n'est pas un hasard. La « mesurabilité » y est évidemment pour beaucoup. Les liens causaux sont rarement linéaires et unidirectionnels, il est donc toujours difficile d'isoler les impacts d'une intervention particulière au plan politique.

Ceci étant, même les études de cas qualitatives s'efforçant de trouver des liens plausibles entre des interventions au niveau politique et des changements positifs sont rares. Cela suggère que peu de projets parviennent à atteindre leur objectif d'amélioration des cadres politiques sectoriels, et, dans tous les cas, montre la nécessité d'une meilleure documentation des processus et des résultats.

Les agences de coopération poursuivent plusieurs types de stratégie pour induire et orienter les processus de réforme politique dans les pays en développement, parmi lesquelles :

- détachement à long terme d'experts pleinement intégrés dans les institutions gouvernementales ;

- détachement de conseillers indépendants qui aident à identifier les besoins spécifiques et à trouver les consultants appropriés ;
- missions de courte durée par des fonctionnaires de haut niveau ;
- ateliers de haut niveau pour les décideurs ;
- programmes de formation pour les décideurs ;
- mise en réseau de groupes de réflexion stratégiques du Nord et du Sud.

L'étude porte sur une forme spécifique d'intervention des bailleurs de fonds en faveur des réformes politiques, à savoir les programmes de réforme **associant projets pilotes locaux et conseil de haut niveau**. Nous les appellerons approches combinées.

Pour les agences de développement allemandes, tout processus de réforme politique impliquant des changements sociétaux complexes, des services de conseil politique à haut niveau non intégrés dans des processus de changement sociétal ne peuvent pas aboutir à des solutions sur mesure et sont peu susceptibles d'induire des changements durables.

Elles insistent sur le fait que les solutions politiques doivent être testées dans la pratique et que l'appui aux acteurs doit se construire par le biais de processus d'apprentissage participatifs. L'objectif de l'étude consiste à montrer le succès des approches combinées et les raisons pour lesquelles un bon appui politique ne peut pas se passer de fondement « micro » ou « projet ».

Une attention particulière est portée à la question de la compatibilité de ce type d'approche avec les nouveaux principes énoncés à l'intention des bailleurs de fonds dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. En confiant aux pays du Sud la responsabilité de la conception des politiques et de la création des institutions chargées de leur mise en œuvre et de leur suivi, et en encourageant les bailleurs de fonds à soutenir les stratégies nationales et à coordonner leurs efforts dans ces pays, cette déclaration limite l'autonomie des programmes d'aide bilatérale.

Les nouvelles modalités de l'aide resserrent le champ des programmes bilatéraux « micro », fixant leurs propres

objectifs, effectuant leurs propres diagnostics, définissant leurs propres procédures de mise en œuvre et de suivi, dans le cadre d'un financement propre. C'est pourquoi il était intéressant d'inclure dans l'étude à la fois des approches combinées s'inscrivant dans des programmes bilatéraux traditionnels et des approches combinées ayant pour cadre des stratégies sectorielles multi-bailleurs nationales.

SÉLECTION DES ÉTUDES DE CAS ET MÉTHODE

L'étude présente sept cas de programmes mis en œuvre par la GTZ et la KfW. Ces programmes montrent des approches réussies, ou prometteuses, de changement de cadres politiques sectoriels à l'aide d'une expertise projet — autrement dit, dans lesquelles les interventions projets servent à initier des réformes politiques.

Les projets ont été sélectionnés sur la base des critères suivants :

- ▶ les impacts au niveau politique devaient être visibles et attribuables à un programme mis en œuvre au niveau local par le bailleur ;
- ▶ il devait être possible de retracer le processus reliant le niveau projet à l'impact politique.

Aucun secteur particulier ni domaine politique n'a été prédéfini.

La plupart des rapports ont été rédigés par des personnes engagées de longue date dans la mise en œuvre du projet. Leur point de vue est sans doute moins objectif que celui d'évaluations indépendantes, mais ce biais a été considéré comme acceptable dans la mesure où le choix de ces auteurs permettait de rendre compte de la richesse de l'expérience des opérateurs.

Les auteurs ont été encouragés à documenter les processus d'essais-erreurs, les échecs, apprentissages et compromis, à citer autant de faits vérifiables que possible et à se fonder sur les évaluations externes existantes.

Projets sélectionnés pour l'étude

	COOPÉRATION TECHNIQUE (mise en œuvre par la GTZ)	COOPÉRATION FINANCIÈRE (mise en œuvre par la KfW)	PROGRAMMES CONJOINTS
Éducation et formation professionnelle au Chili	X		
Décentralisation en Équateur	X		
Décentralisation en Bolivie	X		
Protection des forêts et gestion durable des ressources au Brésil			X
Gestion des ressources en eau en Inde			X
Co-financement du développement des PME au Vietnam		X	
Développement des hôpitaux en Tanzanie			X

PRINCIPALES CONCLUSIONS

La présentation des résultats est organisée autour de six grandes questions :

1. Existe-t-il des preuves de changements politiques imputables à des projets locaux ?
2. Quelle a été l'importance de l'aide projet locale pour la réalisation des réformes politiques ?
3. Quels sont les canaux par lesquels l'information issue de l'expérimentation au niveau micro a alimenté le processus d'élaboration des politiques ?
4. Comment les projets ont-ils géré l'incertitude liée au processus ouvert ? Quel degré de flexibilité s'est avéré nécessaire pour s'adapter aux changements politiques ?
5. Quelles institutions et quels individus se sont révélés particulièrement importants en tant qu'agents de changement ?
6. Une telle approche combinée peut-elle s'appliquer dans un contexte où le rôle des bailleurs est centré sur l'appui à des programmes sectoriels nationaux conduits par les pays partenaires ?

Des preuves de changements politiques imputables à la réussite de projets locaux

Tous les programmes documentés dans cette étude ont conduit à des changements politiques dans les pays partenaires. Les études des cas décrivent de manière détaillée et convaincante comment les activités du programme ont été utilisées pour tester des options politiques, comment elles ont influencé les réformes des cadres légaux, la création de nouveaux mécanismes de financement ou d'autres réformes politiques à l'échelle nationale.

Seul l'impact a été étudié. La question de savoir si ces réformes ont été mises en œuvre efficacement ou si elles ont eu l'effet souhaité n'a pas été traitée par cette étude.

En Bolivie, la GTZ a aidé à mettre en œuvre des réformes de gouvernance dans différentes municipalités pilotes. L'une des réformes consistait à instaurer une procédure transparente de passation de pouvoir au niveau des municipalités à la suite d'un changement de gouvernement. Cette procédure a ensuite été appliquée dans plus de 60 % des municipalités boliviennes. Une autre réforme visait à accélérer les investissements publics. Des procédures *ad hoc* ont été introduites dans certaines municipalités et par la suite généralisées à l'échelle nationale.

Le rôle des projets locaux dans le processus de réforme politique

Si tous les projets ont démontré leur impact politique, la question demeure de savoir si les interventions au niveau local étaient nécessaires pour atteindre ce résultat. Toutes les études concourent à montrer que les réformes politiques n'auraient pas connu le même degré de réalisation si l'appui-conseil à ce niveau n'avait pas été étroitement associé aux observations des projets de terrain.

Toutes les études de cas décrivent les réformes politiques comme des processus complexes, non linéaires et imbriqués dans les réalités sociales. Les réformes politiques :

- sont des **processus politiques très controversés qui conduisent toujours à redistribuer gains et pertes** entre les groupes sociaux, et s'attirent par conséquent de multiples partisans et adversaires. Façonner et faire progresser le processus de réforme implique donc le dialogue, le consensus et la formation de coalitions ;
- **impliquent un grand nombre d'acteurs**. Les processus de réforme doivent prendre en compte un ensemble de groupes d'intérêts et élaborer des solutions consensuelles s'ils veulent parvenir à des résultats équitables et pérennes ;
- **manquent de cohérence, car la plupart des parties prenantes poursuivent des intérêts particuliers** plutôt que de soutenir une réforme visant à l'amélioration du bien-être général. Or, dans de nombreux pays en développement, il manque une force puis-

sante de compromis et les gouvernements ne parviennent souvent pas à résoudre les problèmes de coordination et les conflits de répartition. Les bailleurs ont ainsi souvent besoin d'assurer une large participation au processus de réforme, de s'engager dans la recherche du consensus et d'appuyer la coordination institutionnelle ;

- **sont des processus ouverts et itératifs qui doivent nécessairement passer par l'expérimentation** pour adapter les concepts généraux au contexte spécifique du pays ;
- **requièrent la crédibilité des conseillers en politique**. Plusieurs auteurs soulignent que la capacité de ces derniers à démontrer la viabilité pratique des éléments de la réforme est cruciale pour exercer une influence sur les décideurs.

Les projets pilotes font émerger des réseaux d'acteurs, testent la faisabilité de concepts alternatifs, aident à identifier les solutions les plus adaptées au contexte et, de là, augmentent la crédibilité des conseillers en politique. Certaines études de cas montrent aussi que l'implication dans les projets a créé des réservoirs de « répliqueurs » expérimentés, sans qui il n'aurait pas été possible de reproduire les réformes à l'échelle du pays.

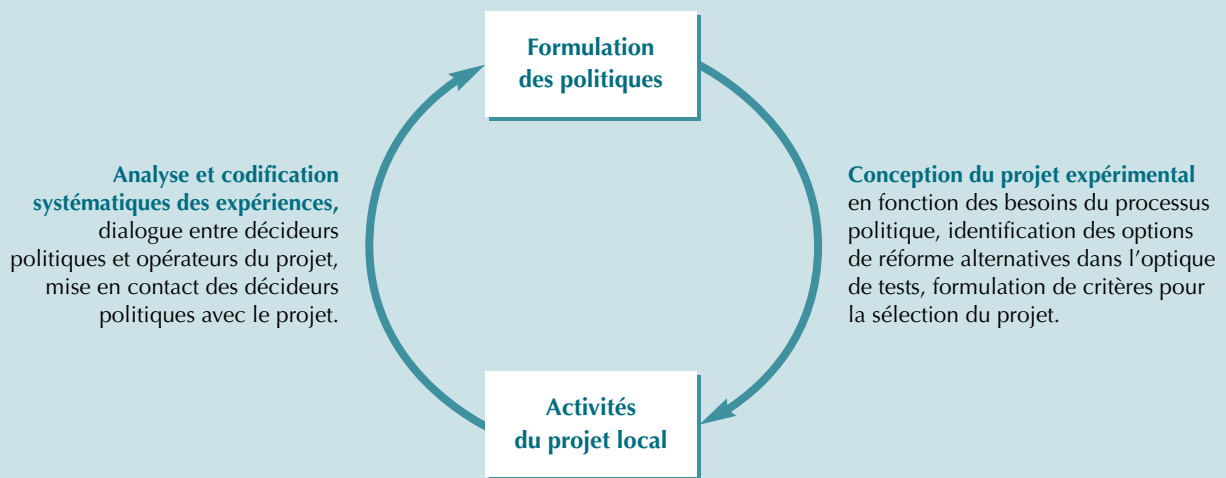
Gestion, diffusion et exploitation des connaissances

La codification des expériences projets et la transmission de leurs enseignements au processus de formulation politique n'ont rien d'automatique. Elles requièrent un programme permettant de :

- identifier et mettre en œuvre les projets pilotes en fonction des besoins du processus politique ;
- évaluer systématiquement les expériences réalisées au niveau du projet ;
- tirer des conclusions politiques de ces expériences ;
- établir des canaux pour alimenter régulièrement le processus politique avec ces conclusions.

Ce processus itératif (« boucle de feedback ») est représenté par la figure de la page suivante.

APPROCHE COMBINÉE : boucle de feedback entre formulation de la politique et projet expérimental local



Dans la pratique, les programmes ne sont pas toujours conçus dès le départ selon ce schéma systématique. Au Brésil, en Inde et en Tanzanie, l'influence sur les processus politiques à l'échelle nationale n'était pas un objectif intégré au projet dès l'origine. Cependant, dans la majorité des programmes documentés dans cette étude, les mécanismes de réplication à l'échelle nationale ont été délibérément et systématiquement appliqués.

Ces expériences ont permis de tirer certains enseignements pour la conception des programmes futurs :

- Les responsables du programme doivent **spécifier dès le départ le rôle des microprojets dans le processus global**. Ceux-ci peuvent avoir pour objectif de tester des modèles alternatifs, de favoriser l'implication ou l'adhésion des acteurs, ou d'adapter des changements politiques aux conditions locales.
- Il est nécessaire de définir une **procédure et une méthodologie pour la documentation des expériences pilotes**.
- Il est nécessaire de définir une **méthodologie pour évaluer les résultats du projet et choisir entre différentes options politiques**.
- Les **expériences d'apprentissage doivent être systématiquement transmises aux responsables politiques et autres décideurs**, à la fois pour montrer

quelles sont les options politiques les plus efficaces et pour favoriser l'implication dans le processus de réforme.

- Outre la transmission « verticale » vers le processus de formulation politique, **l'information doit aussi faire l'objet d'une transmission « horizontale », c'est-à-dire d'une diffusion large**.
- Enfin, la disponibilité d'un **appui financier pour le développement de projets « vitrines » innovants et leur réplication** contribue beaucoup à l'impact et à la portée.

Gérer l'incertitude associée au processus ouvert : le besoin de flexibilité

Les processus de réforme politique relèvent habituellement de négociations, d'essais-erreurs, de la recherche de consensus et sont nécessairement ouverts quant aux résultats attendus. Ils requièrent donc de la persévérance. Les institutions politiques en charge de ces processus sont cependant souvent de courte durée. En Bolivie, par exemple, le programme PADEP de la GTZ a dû travailler avec cinq gouvernements successifs différents.

La diversification des institutions partenaires peut ainsi constituer une stratégie délibérée pour survivre aux changements politiques fréquents. Elle est cependant

décriée lorsqu'elle constitue une fin en soi et cache un manque d'efficacité ou une attention insuffisante aux résultats.

Les programmes doivent donc trouver le juste équilibre entre deux efforts qui peuvent paraître contraires :

- concevoir une série pertinente de projets pilotes, assurer une documentation et une évaluation minutieuse des résultats et un transfert systématique des expériences dans le processus politique, et
- maintenir la souplesse nécessaire pour adapter les objectifs et les procédures, travailler avec des partenaires changeants et exploiter les opportunités.

Le rôle des agents de changement

La réforme des politiques est comme on l'a vu un processus multi-acteurs, ce qui limite l'efficacité des projets ne reposant que sur l'intervention d'experts de haut niveau auprès des autorités nationales et plaide pour une implication large des acteurs.

Néanmoins, dans la plupart des études de cas, certaines institutions ou certains individus se sont avérés essentiels pour transmettre les enseignements des projets aux décideurs et influencer les réformes. Parfois, la coopération avec des personnalités importantes a été cruciale pour la réussite du programme.

Les experts des programmes de coopération bilatérale eux-mêmes sont présentés dans les études comme des agents de changement importants.

Dans plusieurs cas, notamment en Bolivie et en Équateur, les experts ont agi comme des intermédiaires neutres, équitables et compétents et ont réussi à amener à la table des négociations les différentes parties opposées par un conflit d'intérêts.

Lier l'aide projet et la réforme des politiques dans les pays PRSP¹ et les autres

L'aide projet traditionnelle négociée et fournie dans le cadre d'accords bilatéraux a récemment fait l'objet de sévères critiques. Les principales critiques tiennent au manque de coordination entre les programmes nationaux du gouvernement et les projets des bailleurs de fonds, à la création d'institutions et de procédures parallèles, au manque d'appropriation par les pays, à la lourdeur des procédures de coordination que les bailleurs imposent aux institutions partenaires, et à la prévisibilité limitée des fonds d'aide.

¹ *Poverty Reduction Strategy Papers*. Les « pays PRSP » désignent dans ce document les pays engagés dans la définition d'un Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté ou d'approches sectorielles (SWAP) pour orienter les financements de l'aide internationale dont ils bénéficient.

Les études de cas présentées illustrent parfaitement l'objet de ces critiques. Il y aurait par exemple en Tanzanie plus de 1 200 projets d'aide dans le secteur de la santé, mis en œuvre par plus de 30 agences de coopération.

Les bailleurs sont donc parvenus à un accord dans le but d'harmoniser leurs contributions et de les aligner sur les procédures du pays partenaire. Selon la Déclaration de Paris, la préférence doit être donnée à l'aide budgétaire ou à d'autres approches soutenant des programmes tels que les stratégies de développement nationales ou programmes sectoriels.

La question se pose de savoir si les enseignements tirés des approches combinées s'appliquent également dans les pays PRSP. Dans l'étude, deux cas suivent de telles approches dans des pays PRSP, le Vietnam et la Tanzanie.

Ces deux cas montrent que :

- les chances d'exercer un impact sur le cadre politique sont désormais plus grandes que par le passé, lorsque les activités de la KfW se limitaient aux microprojets ;
- il est possible d'intégrer de manière pertinente l'appui technique au niveau micro dans des approches programmes. Cela permet en outre à chaque bailleur d'apporter une contribution spécifique en fonction de ses avantages comparatifs ;
- la coordination des bailleurs induit des coûts de transaction initiaux, mais le cas du Vietnam montre qu'une ré-

partition bien définie des attributions contribue à terme à une économie de coûts.

EN CONCLUSION

Les cas présentés dans cette étude sont des succès choisis. Tous ont demandé beaucoup de temps et de ressources humaines pour se développer et, plus important encore, tous étaient dotés d'objectifs politiques clairs et d'une excellente capacité de gestion. Sans stratégie de gestion des connaissances et de reproduction à grande échelle, il est peu probable que les micro-projets seraient devenus des « pilotes » avec les impacts politiques qu'on leur reconnaît.

Les avantages des approches à plusieurs niveaux sont valables tant dans le cadre de programmes bilatéraux traditionnels mis en œuvre dans les pays non PRSP que dans le cadre des nouvelles modalités de l'aide dans les pays PRSP, où les bailleurs cofinancent des programmes nationaux et s'alignent sur les systèmes mis en place par le pays partenaire. Dans les nombreux pays qui ne souhaitent pas ou ne sont pas en mesure de développer des cadres stratégiques nationaux, les bailleurs peuvent adopter un rôle plus actif de mise en relation des acteurs, de discussion des options politiques, d'appui aux micro-expérimentations et de coordination de la formulation des politiques. ■

L'agriculture biologique certifiée en Afrique tropicale : étude de rentabilité sur la base de trois enquêtes en Ouganda

The economics of certified organic farming in tropical Africa: A preliminary assessment, Gibbon P., Bolwig S., DIIS Working Paper n° 2007/3, Sub-series on standards and agro-food exports n° 7, Danish Institute for International Studies, 2007.

Les données existantes sur l'économie de l'agriculture biologique montrent que le rendement moindre des cultures certifiées bio est globalement compensé par un prix de vente plus élevé et un coût moindre des intrants. Ce type d'agriculture bénéficierait donc d'un niveau de rentabilité équivalent à celui de l'agriculture traditionnelle. Partant du constat que ces observations sont issues d'études menées dans les pays développés, des chercheurs du DIIS ont cherché à transposer cette étude comparative de la rentabilité dans les pays d'Afrique tropicale. Une enquête a été réalisée auprès de producteurs bio et non bio de café, de cacao et d'ananas en Ouganda. Les résultats se sont avérés très différents de ceux connus jusqu'ici.

Au cours des quinze dernières années, le marché des produits agricoles biologiques certifiés est passé d'une échelle insignifiante à une part de 1,5 % à 2,5 % du total des achats alimentaires en Amérique du Nord et en Europe. La plus grande partie de ce surplus de demande a été satisfaite par l'augmentation de la production biologique certifiée dans ces mêmes régions.

Cependant, cette croissance de la demande a aussi conduit à une augmentation des importations et a encouragé les militants bio, les ONG et certains bailleurs à promouvoir la production biologique certifiée destinée à l'exportation dans un certain nombre de pays d'Afrique tropicale.

La littérature existante sur la rentabilité comparée de l'agriculture biologique et de l'agriculture traditionnelle tend à montrer de manière assez unanime que le niveau de rentabilité est globalement équivalent : le prix de vente plus élevé des productions bio et le moindre coût des intrants compenseraient le rendement plus faible. Ces résultats sont cependant issus d'études exclusivement menées en Amérique du Nord et en Europe.

Transposer ces études dans le contexte des pays tropicaux avait pour objectif de produire des arguments documentés sur l'intérêt de promouvoir les productions d'exportation biologiques dans ces régions. Cette transposition nécessitait naturellement de tenir compte de deux différences majeures entre les pays développés et les pays tropicaux.

D'abord l'agriculture traditionnelle dans les pays développés est de nature industrielle, tandis qu'en Afrique tropicale elle est généralement semi-industrielle ou non industrielle. Deuxièmement, l'environnement institutionnel de l'agriculture dans les pays développés est plus dense et étendu que dans les pays tropicaux (aides publiques à la conversion par exemple). Cela implique que l'agriculture biologique dans les pays tropicaux n'est une option réaliste que pour les opérateurs à très grande échelle ou dans le contexte de schémas d'agriculture sous contrat financés et coordonnés de manière privée.

Transposer l'étude de la rentabilité relative dans les régions tropicales requiert une attention particulière aux variables confusionnelles, c'est-à-dire de nature à intro-

duire des biais. Parmi ces variables figurent la prévalence dans ces régions de systèmes de production agricole traditionnels qui se trouvent être « biologiques par défaut », ainsi que l'organisation de l'agriculture biologique en systèmes de type agriculture contractuelle.

L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE CERTIFIÉE DANS LES PAYS TROPICAUX

Peu de données dans la littérature existante

À ce jour, seule une poignée d'études sur les aspects économiques de l'agriculture biologique dans les pays tropicaux ont été publiées. Les données les plus couramment relevées au niveau des exploitations sont celles concernant les prix. Le prix des produits biologiques est de 19 % à 150 % plus élevé pour le café selon des études menées au Mexique, au Costa Rica et au Nicaragua.

Les données sur les rendements n'apparaissent que dans trois études, toutes opérant une comparaison entre des productions de café biologique et des productions de café traditionnel apparemment caractérisées par un apport important d'intrants de synthèse au Costa Rica et au Mexique. Deux d'entre elles produisent les mêmes résultats que ceux obtenus dans les pays développés, à savoir des rendements inférieurs pour les producteurs de cultures biologiques (de 22 % et 43 %).

Caractéristiques de l'agriculture biologique en Afrique tropicale

L'Afrique constitue un cas particulier dans la mesure où l'utilisation d'intrants de synthèse y est beaucoup plus faible que dans d'autres régions tropicales, et n'a pas tendance à augmenter (stagnation ces dernières années). On peut par conséquent s'attendre à ce que, dans le cas d'une conversion, la diminution des rendements, les changements quant à l'intensité de travail et les économies réalisées sur les achats d'intrants soient

considérablement plus limités dans cette région.

Ainsi, certaines variables ayant une influence positive ou négative clé sur la rentabilité des productions biologiques dans les pays développés ont toutes les chances d'être globalement neutres dans le contexte de l'Afrique tropicale.

Une première analyse des variables restantes semble suggérer que l'agriculture biologique dans cette région du monde est susceptible de présenter une rentabilité relative supérieure à celle observée dans les pays développés.

Les coûts associés à un certain nombre de chocs liés à la conversion devraient disparaître, la conversion étant moins radicale. En revanche, le coût lié à l'incapacité de bénéficier de la majoration de prix pendant le processus de conversion demeure, ainsi que ceux liés à la certification et à la formation. Ces derniers coûts ne sont pas prohibitifs en valeur absolue, mais dans le contexte de l'Afrique tropicale où les exploitations sont généralement de petite taille et les revenus moyens très faibles, ils peuvent représenter de véritables barrières d'entrée.

En ce qui concerne les prix, il faut prendre en compte le fait que, pour beaucoup de produits biologiques tropicaux, les marchés sont plus limités et plus intermittents que pour les produits biologiques des régions tempérées. Cette difficulté implique des investissements en marketing bien plus importants, des risques plus élevés et des revenus plus faibles à la fois pour les producteurs et les négociants. En outre, les systèmes publics d'appui à l'agriculture sont quasiment inexistantes.

Étant donné ces considérations, avant de s'intéresser à la rentabilité relative de l'agriculture biologique certifiée en Afrique, il faut s'interroger sur les conditions dans lesquelles l'agriculture biologique est simplement possible.

Les conditions qui rendent possible l'agriculture biologique en Afrique tropicale peuvent être réunies dans le contexte de grandes exploitations commerciales, par exemple en Zambie. Dans cette configuration, les économies d'échelle sont suffisamment importantes pour couvrir les coûts de certification et de formation, il existe souvent déjà un certain niveau d'expertise en marketing et le

risque peut être réparti dans une certaine mesure en produisant également de larges volumes de cultures sous une forme traditionnelle, ou selon des normes autres que les normes biologiques.

En ce qui concerne les petits producteurs, il semble peu probable aux auteurs que ceux-ci puissent opérer une conversion à l'agriculture biologique à des fins d'exportation sans une assistance externe privée (financement et coordination). Cette assistance comprend généralement deux types de contrat distincts, le premier entre l'agence fournissant l'appui financier — et parfois autre que financier — et un exportateur, et le second entre l'exportateur et un groupe de petits producteurs.

Le premier type de contrat spécifie habituellement qu'en contrepartie de la couverture des coûts de certification, de formation et parfois de marketing pendant la période initiale, l'exportateur doit mettre en place un dispositif pour l'enregistrement des producteurs, la documentation, les données sur les ventes, et payer les producteurs un prix majoré d'une prime minimum pour leurs produits biologiques. Le deuxième type de contrat oblige les producteurs à suivre des méthodes d'agriculture biologiques en échange du financement et de l'organisation de la certification, de la formation et de l'achat des produits biologiques à un prix majoré.

L'agriculture contractuelle : une variable confusionnelle

La nature contractuelle de l'agriculture biologique en Afrique tropicale introduit une série de variables susceptibles de biaiser l'étude de la rentabilité relative. D'abord, les organisateurs de systèmes d'agriculture biologique contractuelle peuvent avoir tendance à choisir des producteurs bien établis, spécialisés dans la culture du produit concerné.

Ensuite, les contrats d'agriculture biologique en Afrique impliquent invariablement la fourniture gratuite de la certification et de la formation aux producteurs membres. Si des aides sont également fournies en Europe, elles le sont sous une forme qui permet de les faire apparaître dans le budget des exploitations, ce qui n'est pas le cas en Afrique.

En outre, les schémas contractuels peuvent faire varier les conditions et les exigences de production par rapport à celles qui auraient été suivies par les producteurs non liés par un contrat. Dans certains cas, les producteurs associés à un tel système peuvent avoir accès à des intrants qui ne sont pas accessibles aux producteurs traditionnels.

Enfin, les systèmes d'agriculture biologique contractuelle peuvent être soumis à d'autres certifications de telle sorte que la majoration de prix payée aux producteurs peut comprendre des composantes bio et non bio (commerce équitable par exemple).

LES TROIS ENQUÊTES SUPPORT DE L'ÉTUDE

Méthodologie

Étant donné la forte prévalence des petites exploitations agricoles en Afrique subsaharienne, l'enquête s'est concentrée sur les petits producteurs plutôt que sur les larges exploitations commerciales.

Dans cette région, l'agriculture biologique relève exclusivement de schémas contractuels comme évoqué plus haut. Trois d'entre eux ont été choisis en Ouganda de façon à refléter une certaine diversité de cultures et d'échelles :

- système de production de café arabica Kapchorwa mis en œuvre par Kawacom (U) Ltd. (3 870 membres) ;
- système de production de cacao et vanille Bundibugyo mis en œuvre par Esco (U) Ltd. (1 700 membres) ;
- système de production d'ananas Luwero-Kayunga mis en œuvre par Biofresh (U) Ltd. (34 membres).

Les trois ont bénéficié de l'appui de l'Agence suédoise de coopération au développement (Sida) pour les études de faisabilité, l'enregistrement des producteurs, la certification, la formation et le marketing, même s'il n'est pas facile de quantifier cet appui. La production d'ananas a également bénéficié de l'appui d'un autre bailleur. Tous sont certifiés conformes au règlement UE 2092/91 sur la production biologique.

Les enquêtes avaient pour objet de collecter des données relatives au budget des producteurs biologiques et des producteurs traditionnels : coûts de production fixes et variables, transformation et marketing, production, rendement, ventes. Des informations ont également été recueillies sur les facteurs relevant du ménage (nombre de membres du ménage en âge de travailler, superficie de l'exploitation, etc.) et sur l'adoption de pratiques agricoles biologiques ou autres « bonnes pratiques » recommandées.

Principaux résultats

Étant donné que les membres des systèmes contractuels de production biologique ont fait l'objet d'une sélection, il n'est pas surprenant de constater que dans tous les cas, les producteurs biologiques se caractérisaient par des superficies plus importantes, des surfaces consacrées aux cultures de rente plus étendues, un nombre de plants plus élevé que les producteurs traditionnels.

De manière générale, le degré de conformité des producteurs biologiques aux recommandations (méthodes biologiques de culture et transformation) s'est avéré plutôt modéré. Les systèmes d'agriculture biologique continuent à ressembler aux méthodes locales classiques. Cette similarité est accentuée par le très faible niveau d'utilisation d'intrants de synthèse par les agriculteurs traditionnels.

Dans tous les cas, les producteurs bio perçoivent des revenus bruts plus élevés que les producteurs traditionnels, tandis que les coûts de ces derniers sont dans deux cas sur trois supérieurs. Le bénéfice net des producteurs biologiques excède par conséquent celui de leurs homologues traditionnels. Cette différence est statistiquement significative.

Le revenu brut des producteurs biologiques étudiés génère uniformément des bénéfices nets également supérieurs. Si on laisse de côté les sources précises des revenus plus élevés des agriculteurs biologiques, il est intéressant de noter que la conversion à la culture biologique en Afrique tropicale est associée à une augmentation et non à une réduction des rendements. L'absence de perte de rendement est liée au faible niveau de dotation en intrants qui caractérise l'agriculture traditionnelle dans cette région du monde.

La structure de coût des agriculteurs biologiques en Afrique tropicale est très différente de celle que l'on connaît dans les pays développés. Les charges fixes représentent une part remarquablement faible des produits totaux (c'est vrai aussi dans la plupart des cas pour les agriculteurs traditionnels). Les charges variables sont plus élevées : les agriculteurs biologiques ont des charges afférentes aux activités post-récolte plus importantes du fait du respect des normes de qualité de l'exportateur bio.

La différence entre les deux groupes s'agissant des ventes et des revenus peut s'expliquer par la dotation apparemment supérieure en facteurs de production (superficie totale, nombre de plants, etc.), par les incitations au niveau des prix et par les rendements généralement supérieurs.

La faible corrélation entre la main-d'œuvre familiale disponible et les ventes/volumes est cohérente avec le niveau élevé de recours à de la main-d'œuvre extérieure. Les membres du ménage semblent préférer s'assurer un salaire en travaillant sur l'exploitation du voisin plutôt que de travailler sans salaire ou pour un faible salaire sur leur propre exploitation. ■

CONCLUSIONS

S'agissant des différences entre pays développés et pays d'Afrique tropicale en matière d'économie de l'agriculture biologique, cette étude produit certains résultats frappants. Des différences significatives, ou proches de l'être, dans le

Gestion des connaissances, apprentissage et communication au sein des filières : le cas de FAPECAFES en Équateur

Reinhild Bode,
Knowledge
management, learning
and communication
in value chains,
A case analysis of the
speciality coffee value
chain of FAPECAFES
in Ecuador,
CIAT/GTZ, 2007.

Le CIAT s'est intéressé au concept théorique de la gestion des connaissances dans les filières et à l'application de ce concept au cas de la FAPECAFES en Équateur. L'objectif était de permettre une meilleure compréhension du rôle et des coûts de la gestion des connaissances, de l'apprentissage et de la communication dans les filières et de leur impact sur la capacité des producteurs à s'intégrer avec succès dans les marchés à forte valeur ajoutée. La FAPECAFES est une association de petits producteurs de café des hautes terres du sud de l'Équateur. L'étude de cas comprend l'analyse des besoins d'information, des savoir-faire, des flux de communication et de connaissances, ainsi que l'évaluation des coûts de transaction et d'opportunité.

L'objectif principal de l'étude consiste à analyser les flux de connaissances et de communication internes et externes d'une organisation de petits producteurs propriétaires. Plus spécifiquement, elle cherche à :

1. conceptualiser la gestion des connaissances dans les filières ;
2. appliquer ce concept à une étude de cas de filière ;
3. quantifier les coûts de transaction du partage de l'information et des connaissances ;
4. sélectionner des instruments et des outils utiles parmi ceux appliqués dans l'étude de cas.

- la connaissance, loin d'être une ressource statique, est dynamique et induit la capacité d'agir ;
- en raison de sa dimension tacite, la connaissance est spécifique à chaque contexte et à chaque personne, et elle doit être partagée afin de devenir (au moins partiellement) explicite et utile pour les autres ;
- créer des connaissances implique d'apprendre, et donc d'induire le changement, ce qui ne se fait pas indépendamment des intérêts particuliers ni des relations de pouvoir ;
- vouloir résoudre le problème de la gestion des connaissances par une approche purement technologique revient donc à s'arrêter à la partie visible de l'iceberg ; comme elle a toutes les chances d'être une question socio-organisationnelle et culturelle, des approches relevant de la communication organisationnelle et de l'apprentissage sont nécessaires.

DÉFINITION RAPIDE DES CONCEPTS

Les définitions de la **gestion des connaissances** ne manquent pas du fait de son application à une multitude de domaines. Les éléments importants à souligner sont les suivants :

La figure de la page suivante illustre la distinction graduelle entre l'information, fortement explicite, et la connaissance, fortement implicite. L'identification du type de connaissance ou d'information,

Distinction graduelle entre information et connaissance

TYPE	Information	Connaissance
CARACTÈRE	<p>←</p> <p>explicite</p> <p>largement applicable</p> <p>pouvant être codifiée</p>	<p>→</p> <p>implicite</p> <p>spécifique au contexte et à la personne</p> <p>difficile à codifier</p>

pour laquelle un besoin est exprimé, qui demande à être traitée ou à être partagée, est nécessaire pour définir la forme et le média appropriés.

La **communication** est une interaction humaine ayant pour objectif de s'accorder sur quelque chose. Le processus de communication a besoin d'au moins un émetteur et un récepteur. L'expéditeur a besoin d'un canal ou media pour l'envoi de son message, qui doit être codé à l'aide de signaux appropriés. Cela nécessite un code, regroupant l'intégralité des signaux et des significations utilisées. Afin de décoder le message correctement, le destinataire doit posséder le même code.

Le processus de communication fait partie intégrante de la gestion des connaissances, dans la mesure où la connaissance est encodée et transmise par le biais d'un support à un destinataire qui doit le décoder et le comprendre. Plus les connaissances à communiquer ont un caractère tacite, plus il est difficile de codifier ces connaissances et de définir un code commun que le destinataire du message est en mesure de comprendre. Créer des connaissances, c'est apprendre et provoquer le changement. Un système de gestion des connaissances qui prétend créer de nouveaux savoirs, et non simplement traiter les données et informations explicites d'une organisation, doit avoir une capacité de réflexion et être ouverte au questionnement pour induire effectivement **apprentissage** et changement.

Le concept de **gouvernance de filière** est essentiel dans l'approche filière. La gouvernance a trait à l'exercice du pouvoir dans la filière. La gouvernance de filière — l'établissement et l'application de pa-

ramètres — est nécessaire lorsque les acheteurs ont une meilleure compréhension de la demande du marché que les fournisseurs ou lorsque la connaissance des fournisseurs par rapport à cette demande est limitée, en particulier sur des marchés en évolution rapide, caractérisés par l'innovation et la différenciation des produits.

Le processus de communication et d'apprentissage fait partie intégrante d'une gestion efficace des connaissances et influence le régime de gouvernance de la filière.

L'ÉTUDE DE CAS
FAPECAFES

La fédération régionale des organisations de caféiculteurs écologiques, la FAPECAFES, a été fondée en 2002 afin de commercialiser le café de quatre organisations de petits producteurs dans trois départements des hautes terres du sud de l'Équateur.

L'intégration des quatre organisations dans une structure faitière a pour objectif d'améliorer l'efficacité et la compétitivité au niveau national et international en augmentant le volume et en améliorant la qualité des produits. La préservation de l'environnement est la deuxième raison d'être de la FAPECAFES.

La filière de la FAPECAFES illustre le processus dynamique d'accroissement de l'intégration verticale et de différenciation des produits à l'œuvre depuis dix ans. Les possibilités et limites d'une différenciation et d'une intégration accrue,

dans la perspective d'un positionnement dans les segments haut de gamme du marché du café, ont été examinées au cours de cette étude avec plusieurs représentants de la FAPECAFES. Les décisions prises dans ce domaine ont un impact important sur la gestion de l'information et des connaissances.

Émergence du besoin de gestion des connaissances et de l'information

La gestion de la communication et des connaissances est devenue une question importante pour la FAPECAFES en 2005, date à laquelle les volumes de production attendus de café exportable se sont révélés surestimés. Des volumes trop importants avaient été vendus à l'avance, sur la base de contrats antérieurs, ce qui a conduit à des problèmes avec les acheteurs de la FAPECAFES.

Cet épisode a été le point de départ d'une réflexion sérieuse sur les moyens d'améliorer la communication et la coordination au sein de la FAPECAFES. Des études ont été menées afin de comprendre les pratiques de communication interne et de gestion des connaissances de la structure, et de définir des solutions.

Évaluation des pratiques de gestion des connaissances● **Les besoins**

Pour comprendre les besoins les plus urgents de la FAPECAFES en matière d'information et de connaissances, différents représentants de deux des quatre organisations et de l'organisation faitière ont été interrogés. Les questions étaient volontairement centrées sur la situation réelle pratique de la FAPECAFES : diminution des volumes et difficulté d'accéder à des marchés de produits de qualité bien rémunérés.

La plupart des personnes interrogées n'étaient pas conscientes de leurs besoins en informations et en savoirs, en particulier lorsque ceux-ci avaient un caractère fortement implicite. Le tableau de la page suivante (« Besoins d'informations et de connaissances ») résume les principaux résultats.

Besoins d'informations et de connaissances

ACTEURS	EXPLICITE : type information	EXPLICITE/IMPLICITE	IMPLICITE : type connaissance	UTILISATION
Producteurs	Clients, types de contrats, prix. Composition des coûts opérationnels et administratifs.	Mécanisme de fixation des prix. Pratiques du <i>New York Board of Trade</i> (bourse de commerce). Comment lutter contre les maladies et améliorer la productivité.	Négociation avec les clients. Expériences des autres agriculteurs en ce qui concerne la productivité, la qualité, etc.	Comprendre comment les prix finaux sont définis et décider à qui vendre le café. Savoir comment améliorer la qualité et la productivité.
Directeur de l'organisation	Nombre de producteurs certifiés. Hectares de production. Nouveaux membres.	Problèmes de maladies et nuisibles. Prévisions météorologiques. Besoins et lacunes d'information des nouveaux membres.	Estimation des rendements des producteurs.	Calculer le montant de crédits nécessaire. Coordonner l'assistance technique.
Directeur de l'organisation faitière	Volume des stocks de café. Différences de qualité.	Profil qualité des organisations de producteurs. Préférences qualitatives des clients.	Estimation des rendements des organisations. Négociation des prix et contrats.	Passer des contrats réalistes avec les clients. Négocier les meilleurs prix.
Personnel technique	Engrais biologiques et contrôle des maladies. Nombre et localisation des nouveaux membres.	Types de maladies et nuisibles affectant la production. Résultats des contrôles qualité. Problèmes dans le système de production des nouveaux membres.	Expériences de producteurs innovants. Interprétation des résultats du contrôle qualité. Encadrement de processus d'apprentissage et d'expérimentation.	Améliorer la productivité et la qualité. Concevoir une assistance technique correspondant aux besoins des producteurs.
Personnel du contrôle qualité	Qualité des grains de café.	Développement de la qualité dans le temps.	Qualité organoleptique des grains de café. Traduction des caractéristiques de qualité en recommandations techniques.	Améliorer la qualité. Offrir la qualité requise par les clients.
Torréfacteur*	Volumes et délai de livraison.	Qualité du produit.	Indicateurs de confiance dans les relations commerciales.	Ajuster les contrats en fonction des clients.

* Selon la perception du responsable de la FAPECAFES

● Les informations et leurs détenteurs

Pour évaluer les pratiques de gestion des connaissances, la question à se poser ensuite était « quels types d'informations et de connaissances possèdent les diffé-

rents acteurs et qui en sont les détenteurs ? » Voir le tableau page suivante (« Localisation des connaissances aux différents niveaux de la FAPECAFES »). Un problème majeur est que la plupart des porteurs de connaissances ne sont

pas reconnus comme tels, par conséquent leurs savoirs sont sous-estimés. Par exemple, forts d'un certain nombre d'expériences de gestion, de production et de traitement, les producteurs pourraient jouer un rôle dans l'information des

Localisation des connaissances aux différents niveaux de la FAPECAFES

ACTEURS	EXPLICITE : type information	EXPLICITE/IMPLICITE	IMPLICITE : type connaissance
Roberto Jimenez <i>Directeur général de la FAPECAFES</i>	Parle l'anglais. A étudié l'économie. Comprend les mécanismes de définition des prix et le fonctionnement du <i>New York Board of Trade</i> . Sait comment calculer les coûts d'exportation et d'administration.	Participation à des foires et conférences internationales. Capacité à représenter la FAPECAFES à l'extérieur.	Expériences de négociations avec les acheteurs. Contacts et relations personnelles avec les torréfacteurs et les acheteurs.
Valentin Chinchay <i>Président de la FAPECAFES</i>	Connaît les principes du commerce équitable et les mécanismes de définition des prix.	Sait comment organiser les réunions et intégrer de nouveaux membres.	Contacts directs avec les organisations de commerce équitable. Coordonne le réseau de commerce équitable des organisations de producteurs en Équateur et au Pérou.
José Apolo <i>Responsable qualité de la FAPECAFES & personnel technique</i>	Connaît les normes de qualité de la FAPECAFES. A participé à différents ateliers de renforcement des capacités sur l'évaluation de la qualité. Connaît les préférences qualitatives des clients.	Sait évaluer la qualité d'un café. Expérience du traitement du café, de la différenciation qualitative, du stockage et du transport jusqu'au port.	Sait évaluer la qualité du café par une analyse sensorielle. Sait comment réaliser des mélanges correspondant aux goûts des acheteurs.
Producteurs	Ont appris les techniques de gestion des plantations de café et de production des engrais biologiques.	Savoir-faire sur le cycle complet de production.	Ont acquis des expériences en production biologique. Savent interpréter et utiliser le calendrier lunaire. Connaissent les techniques locales pour évaluer la qualité du café.

nouveaux membres. À l'inverse, le personnel technique n'a souvent pas ce genre d'expérience pratique, ce qui donne lieu à des transferts de technologie coûteux, alors que le partage des connaissances transversales entre producteurs pourrait être beaucoup plus efficace.

Un autre problème tient à la concentration des connaissances au niveau des dirigeants, lesquels n'ont pas de successeurs. S'ils disparaissent, l'organisation tout entière est en danger.

● Les flux

Quels sont les flux d'information et de connaissances et les types de médias utilisés au sein de la FAPECAFES et en dehors ?

Au sein de la FAPECAFES, le principal moyen d'échange des informations consiste dans les réunions tenues aux différents niveaux de l'organisation à différentes fréquences. De nombreux problèmes interfèrent dans ces échanges. Culture orale, mauvaise infrastructure de communication, distance, perturbations du flux d'informations et manque de confiance conduisent au constat suivant :

- toutes les informations et les connaissances transmises n'arrivent pas au destinataire (1) au bon moment, (2) avec le bon contenu ou (3) n'arrivent pas du tout ;
- toutes les informations et les connaissances reçues ne sont pas interpré-

tées ou comprises comme prévu par l'émetteur ;

- toutes les informations et les connaissances comprises comme prévu ne conduisent pas à une action.

En ce qui concerne la circulation des informations le long de la filière, l'étude conduit aux conclusions suivantes :

- la plupart des informations et connaissances relatives à la qualité sont manquantes aux deux extrémités de la chaîne : sites de production (profils qualité) et torréfacteurs (goûts et préférences) ;
- les différences de langue, la faiblesse des infrastructures de communication

et le manque de conscience de l'importance des informations sur la qualité rendent difficile les liens directs entre torréfacteurs, responsable qualité et responsables des entrepôts locaux ;

- le personnel technique semble travailler de manière parallèle à la filière plutôt que de façon intégrée. En conséquence, la programmation de l'assistance technique ne répond pas aux problèmes de la filière ;
- l'absence d'une politique de tarification claire, différenciée en fonction de la qualité, au sein de la FAPECAFES décourage les producteurs d'investir dans des améliorations qualitatives et contrarie les efforts pour intégrer des marchés de spécialité.

● Les coûts

Une analyse rapide des coûts de transaction et d'opportunité de la FAPECAFES et de l'une des associations a été réalisée pour calculer les coûts supplémentaires induits par la mise en place d'un système de gestion des connaissances amélioré.

Ont été pris en compte : (1) les coûts liés au transport et à la communication entre les différents sites géographiques, (2) les coûts liés au transfert des informations entre les différents niveaux organisationnels de la FAPECAFES et les producteurs, (3) les coûts associés au développement de nouveaux supports de communication et au recrutement de personnel dédié et (4) les coûts d'un système de différenciation des prix en fonction de la qualité.

Le coût total induit (environ 23 USD/quintal pour chaque producteur) est-il justifié et peut-il être autofinancé ?

Conclusions sur la gestion des connaissances, la communication et l'apprentissage au sein de la FAPECAFES

Si le succès et les gains des acteurs de la filière dépendent (entre autres) de la satisfaction mutuelle des besoins en information, où sont les entraves au flux d'information ?

● Contraintes

Les limites au sein de la FAPECAFES sont les suivantes :

- déficiences dans la transmission et la traduction de l'information (sujets complexes, notamment mécanismes de fixation des prix) ;
- absence de culture de lecture et de réflexion (notamment quasi-absence d'information écrite au niveau des producteurs) ;
- centralisation des informations au niveau de quelques personnes ;
- temps de travail collectif limité et manque d'incitations à offrir de bons services ;
- manque de valorisation des connaissances des producteurs.

Les limites au sein de la filière sont les suivantes :

- accès limité à l'information sur les clients ;
- compréhension limitée des besoins d'information ;
- barrières linguistiques et culturelles (entre producteurs et acheteurs notamment).

● Pistes non explorées

- Différenciation des prix fondée sur la demande du marché (niveaux de qualité).
- Formation transversale de producteur à producteur.

- Développement de supports participatifs à faible coût (notamment nouveaux médias comme programmes radio, flyers, etc.).

Une forte complexité des transactions, une faible capacité à codifier les transactions et de faibles capacités au niveau de l'offre caractérisent un modèle de filière hiérarchique, doté d'un degré élevé de coordination explicite et d'asymétrie de pouvoirs.

Les torréfacteurs comme les producteurs sont affectés par les coûts de transaction élevés dus à la complexité des problèmes d'information et de codification. Les torréfacteurs sont capables de faire davantage de bénéfices s'ils répondent à la demande de clients capables et désireux de payer. Les producteurs sont soumis à une définition des prix et des exigences de qualité imposée par le haut, sans possibilité de négocier en fonction de leurs coûts de production réels et de leurs besoins d'investissements pour maintenir et améliorer la qualité.

Les chances d'évolution de cette situation dépendront de la capacité des acteurs de la filière à évaluer et différencier les niveaux de qualité et à se mettre en lien avec des torréfacteurs de cafés de spécialité. D'autres organisations de petits producteurs de café en Colombie ont déjà une expérience de ce type et semblent être sur le point de développer un modèle relationnel de gouvernance de filière. ■

Tableau des outils développés pour l'étude

OUTILS D'ANALYSE

- Paysage cognitif (« carte des connaissances »)
- Évaluation des flux d'information et de connaissances
- Évaluation des besoins d'information et de connaissances
- Évaluation des coûts de transaction et d'opportunité

OUTILS D'ACTION

- Création d'incitations fondées sur la différenciation de la qualité et des prix
- Conception et utilisation des supports de communication
- Renforcement des capacités des leaders locaux
- Forum régional des producteurs de café

E-commerce for
development :
The case of Nepalese
artisan exporters,
UNDP, 2005.

Le commerce électronique au service du développement : CatGen et les artisans népalais

Est-il possible d'exploiter les technologies existantes pour développer le commerce électronique dans les pays en développement et assurer sa croissance à long terme ? En l'absence de consensus parmi les experts, une étude réalisée fin 2005 a cherché à déterminer si les espoirs placés dans la plate-forme de commerce en ligne CatGen étaient fondés. Cette plate-forme utilisée depuis 2000, et spécifiquement conçue pour les petites entreprises notamment artisanales des pays en développement, semblait offrir des capacités très prometteuses en raison de son ensemble novateur de fonctionnalités et de ses alliances stratégiques avec des sociétés comme eBay et PayPal. L'évaluation a porté sur l'utilisation de la plate-forme CatGen par de petits artisans au Népal cherchant à vendre leurs produits en ligne auprès d'une clientèle internationale.

Depuis le milieu des années 1990, Internet a profondément transformé la manière de travailler des entreprises. Si l'on excepte les faillites entraînées par la bulle, de nombreuses entreprises, notamment aux États-Unis, ont connu le succès grâce au commerce électronique. La plupart des spécialistes des TIC pro-développement prédisent depuis longtemps les opportunités qu'offre le commerce en ligne aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME) exportatrices, en particulier dans les pays en développement. Le domaine de l'artisanat suscite un intérêt particulier, car il fournit beaucoup d'emplois dans les pays pauvres, principalement aux femmes des communautés rurales.

En 2005, les expériences connues d'entreprises artisanales ayant repris les techniques du commerce en ligne utilisées dans les pays industrialisés étaient pourtant plutôt décevantes. Elles mettaient en évidence le fait que les conditions propres à la plupart des pays en développement présentaient des contraintes importantes nécessitant une approche spécifique.

LE CAS DU NÉPAL

Comme dans de nombreux pays en développement, au Népal la technologie Internet est coûteuse, de mauvaise qualité et peu fiable. Le recours au commerce électronique pour les MPME népalaises nécessite donc une solution qui puisse fonctionner un maximum hors connexion pour minimiser l'utilisation de la bande passante.

Dans ce pays, peu d'individus peuvent se permettre de posséder leur propre matériel — ordinateur, ligne téléphonique, imprimante, logiciel spécialisé et appareil photo numérique — nécessaire au commerce électronique. Il est donc indispensable de trouver des mécanismes permettant aux artisans de partager l'utilisation d'un même ordinateur, dans des bureaux d'organisation de développement, des chambres de commerce ou autres associations sectorielles, des cafés Internet, etc., autant de solutions existantes dans la capitale et les principales villes du pays.

Source : <http://sdnhq.undp.org/e-gov/e-comm/>

L'utilisation des ordinateurs et d'Internet n'est pas largement connue au Népal, sans parler du commerce électronique. Participer aux processus mondiaux de commerce en ligne requiert en outre la connaissance d'un certain nombre de systèmes complexes, comme le marketing en ligne, les paiements internationaux et les modes d'expédition internationaux, qui dépassent les capacités actuelles de bien des MPME. Qui plus est, les attentes irréalistes vis-à-vis du commerce en ligne et les échecs caractérisant la période de la bulle Internet ont laissé de nombreux entrepreneurs sceptiques.

Le Népal bénéficie cependant d'un avantage vis-à-vis d'autres pays au même stade de développement, c'est qu'une part importante de sa population maîtrise bien l'anglais, la langue principale d'Internet. Son offre touristique et artisanale se caractérise en outre par un bon potentiel d'exportation.

PEOPLINK ET CATGEN

PEOPLink.org est une organisation à but non lucratif basée aux États-Unis. En 1996, elle commence à aider des organisations d'artisans à se passer d'intermédiaires en réalisant le marketing et la vente de leurs produits directement sur Internet. Sur la base de développements initiaux, l'organisation crée en 2000 un système évolué baptisé CatGen, permettant aux utilisateurs de créer des sites Web hors connexion et sans connaissance du langage HTML.

À partir de 2003, CatGen/PEOPLink mène un projet pilote de vente en ligne depuis le Népal. Il collabore avec ESEWA (*Enterprise Support for Empowering Women and Artisans*)¹ pour gérer les aspects d'expédition des produits et de paiement des artisans. Il crée un portail www.catgen.com/nepalcraft sur lequel sept groupes d'artisans postent leurs produits et commencent à vendre, via le do-

¹ Organisation créée au Népal en 2002 comportant un volet non lucratif (formation/sensibilisation aux technologies numériques) et un volet lucratif (prestataire de services web). Voir <http://openentry.com/esewanepal/EN/exporter-of-crafts.html>.

main principal de CatGen/PEOPLink www.peoplink.org.

Le modèle s'appelle LBIBO (pour « little box inside big one »). La commande est transmise à ESEWA, qui à son tour la transmet aux artisans népalais. Ces derniers fabriquent les produits commandés et les apportent au bureau de ESEWA. Le personnel d'ESEWA se charge de les emballer et d'inscrire les adresses des destinataires sur les paquets. Deux fois par mois, les paquets sont rassemblés, placés dans un grand carton et expédiés au siège de CatGen/PEOPLink dans le Maryland par DHL. L'expédition nécessite quatre à cinq jours ouvrés. Le personnel de CatGen/PEOPLink réceptionne les articles et envoie chaque paquet à son destinataire par courrier prioritaire. Une fois la réception confirmée, CatGen/PEOPLink transfère l'argent à ESEWA qui se charge de payer les artisans après déduction de sa commission.

Le modèle s'avère pertinent et ESEWA vend pour 20 000 USD d'articles en une année. Parallèlement, CatGen/PEOPLink aide ESEWA à organiser des ateliers sur le commerce électronique destinés aux artisans, de façon à les former à l'utilisation de CatGen.

COMMENT FONCTIONNE CATGEN ?

CatGen (pour « catalogue generator » en anglais) est une plate-forme de communication numérique complète, spécifiquement conçue pour répondre aux besoins des MPME des pays en développement qui souhaitent s'intégrer dans le commerce international. L'outil est multilingue et peut être utilisé hors connexion par des utilisateurs sans profil technique dans des contextes où la connexion Internet est chère, de mauvaise qualité ou aléatoire. *CatGen.com*, rebaptisé depuis *OpenEntry.com*, fournit un logiciel libre et gratuit qui offre un catalogue multifonction. Pour 100 \$ par an, les utilisateurs peuvent télécharger leur catalogue de produits sur le serveur CatGen et bénéficier de fonctionnalités supplémentaires, comme des fonctions de recherche, des statistiques

de fréquentation, des options de téléchargement direct sur eBay, d'optimisation de moteurs de recherche, ou de participation à des métamarchés².

Les caractéristiques d'utilisation de CatGen sont les suivantes :

1. Partout dans le monde, les utilisateurs peuvent télécharger gratuitement le logiciel à partir de www.catgen.com³. Les associations professionnelles peuvent aussi distribuer CatGen à leurs membres sur CD-Rom.
2. L'application permet aux utilisateurs de travailler en mode hors connexion pour créer leur site, autrement dit leur espace commercial en ligne (produits, informations sur l'entreprise, etc.). Elle a été conçue pour être utilisée par des PME et artisans avec une connaissance de base du fonctionnement informatique. Les informations de chaque entreprise sont protégées par un mot de passe de façon à ce que plusieurs entrepreneurs puissent partager le même ordinateur.
3. Une fois que l'utilisateur a créé le contenu qu'il souhaite, a choisi un style pour l'apparence de son site, les couleurs, etc., l'information est enregistrée dans une base de données sur le disque dur de son ordinateur. Lorsque cette base est prête, l'utilisateur la télécharge sur le serveur de CatGen. Il peut aussi importer des fichiers, son, vidéo ou autre. L'application est multilingue.
4. Les utilisateurs ont le contrôle intégral de leur site (contenu et présentation). Ils peuvent utiliser l'application pour imprimer des catalogues papier, complets ou de simple mise à jour, ou créer des CD pour distribution.
5. La mise à jour de l'information est très simple. Elle s'effectue sur la base de données, et lorsque les changements sont prêts, ils sont mis en ligne sur le serveur de CatGen. Seuls les changements sont téléchargés, et non la base de données complète, pour limiter le temps et le coût de connexion.
6. Outre la maîtrise du contenu, les utilisateurs bénéficient de fonctionnalités comme la possibilité de tarification différenciée (permettant que les prix qui

² Voir définition page 6.

³ Redirigé aujourd'hui vers www.openentry.com

- s'affichent différent selon les acheteurs), une fonction de « panier » ou encore différents systèmes de paiement pour les clients. Ils peuvent créer des adresses email, analyser les statistiques de fréquentation ou personnaliser le site avec des listes de diffusion, forums, etc.
7. Une association professionnelle peut créer automatiquement un catalogue général regroupant les catalogues de tous ses membres en utilisant la même application. Cela permet à l'association de créer un « marché électronique » dynamique pour tous ses membres et de consolider les actions marketing.
 8. La fonction de listing eBay intégrée à CatGen permet aux utilisateurs de mettre leurs produits en ligne sur www.ebay.com directement à partir de leur site.
 9. CatGen est une plate-forme multilingue. Par défaut, les utilisateurs peuvent publier leur site en trois langues. Le menu système de l'application elle-même peut être traduit dans toute langue locale.

IMPACT DE L'UTILISATION DE LA PLATE-FORME CATGEN AU NÉPAL

L'étude avait pour **objectif** d'évaluer l'efficacité de CatGen dans les économies émergentes, en particulier celles dans lesquelles assez peu d'artisans et de commerçants sont encore familiers des nouvelles technologies. L'étude a été menée au Népal, parce que la notion de commerce électronique était relativement nouvelle dans ce pays à ce moment-là. L'étude se proposait d'évaluer l'outil CatGen sur plusieurs plans : facilité d'utilisation, faisabilité dans les zones à accès Internet limité, prix, évolutivité, retour sur investissement, réaction des utilisateurs, avantages et inconvénients. Elle prévoyait également une comparaison globale de la plate-forme par rapport à ses principaux concurrents. Plusieurs études de cas d'utilisateurs types de CatGen ont également été réalisées.

CatGen comparé à d'autres systèmes : forces et faiblesses

Points forts de CatGen

- ▶ Leader en termes de coût. Comparé aux autres prestataires de services et sites web, CatGen est le moins cher (différence de coût de 235 USD avec son concurrent le plus proche X-Cart Gold). Les principaux acteurs du secteur GoECart et Yahoo ! Store sont dix à treize fois plus chers que CatGen. Tous les prestataires appliquent à la fois un forfait annuel et des frais de démarrage, frais que CatGen ne facture pas⁴).
- ▶ Prestation de services d'appui. Assistance téléphonique et par email 24/24, 7/7.
- ▶ Essai gratuit de 30 jours.
- ▶ Souplesse du mode de paiement. La carte de crédit n'est pas la seule option (chèque bancaire).
- ▶ Visibilité optimisée (moteurs de recherche).
- ▶ Statistiques de fréquentation.
- ▶ Capacité d'utilisation hors connexion.
- ▶ Fonction de création de catalogues (papier ou CD).
- ▶ Multilingue.
- ▶ Liens avec eBay et Froggle.
- ▶ Seul système de commerce électronique permettant la création de métamarchés. Chaque utilisateur peut participer à plusieurs métamarchés à partir d'un seul et même ensemble de données.

Points faibles de CatGen

- ▶ Absence de service de coursier pour la livraison des commandes.
- ▶ Absence de système de suivi de l'expédition.
- ▶ Absence des fonctions/modules « Avis des consommateurs », « Les clients ayant acheté X ont aussi acheté... » et « Envoyer à un ami ».
- ▶ Traitement du paiement exclusivement via PayPal.
- ▶ Les modèles pourraient être significativement améliorés.

NB : Les recommandations formulées dans le rapport d'évaluation concernant ces points faibles ou domaines d'amélioration avaient déjà pour certaines été appliquées par CatGen au moment de la publication du rapport. Celui-ci datant de fin 2005, cette synthèse ne rend pas compte des évolutions récentes.

Les résultats de l'enquête portent sur un **échantillon de 31 organisations, dont 23 utilisant des sites générés par CatGen et 8 utilisant des sites générés par d'autres logiciels**. L'enquête comportait à la fois des questions ouvertes et des questions fermées afin d'obtenir des informations quantitatives et qualitatives. Les principaux résultats sont résumés ci-dessous :

- ▶ **25 répondants (81 %) étaient affiliés ou membres d'au moins une organisation professionnelle** ou association commerciale, 9 étaient liés à des initiatives de commerce équitable, et

6 (19 %) étaient des artisans ou micro-entreprises n'appartenant à aucune organisation professionnelle ou commerciale ;

- ▶ 25 répondants ont accepté de communiquer des informations concernant le **nombre d'artisans impliqués** (au total, employés compris), dont 19 utilisateurs de CatGen et 6 non-utilisateurs. Entre début 2004 et mi 2005, l'utilisation de CatGen au Népal a gé-

⁴ Ces informations datent de la rédaction du document *Evaluation of CatGen E-commerce Platform in Nepal*, soit fin 2005 (voir bibliographie).

né 6 756 emplois d'artisans (contre 1 058 pour les utilisateurs d'autres systèmes) ;

- les **produits d'artisanat** représentés sont très variés : tapis, pashmina, vêtements, bijoux, pierres précieuses, peintures, sculptures, autres objets de décoration, poupées, etc. ;
- le **statut juridique** des répondants se définissait comme suit (voir premier tableau ci-contre) ;
- en ce qui concerne le **mode et l'autonomie de gestion** du site, 13 répondants au total affirment gérer et mettre à jour leur site eux-mêmes. Le même nombre utilise une combinaison d'options, par exemple en faisant appel à un tiers pour gérer et actualiser leur site, mais en correspondant directement (par email) avec leurs acheteurs (voir répartition ci-dessous). Peu de répondants ont posté leurs articles dans des marchés virtuels comme *alibaba.com* et *ebay.com* pour essai. ESEWA, le prestataire local de services en e-commerce aide les entreprises et artisans à poster leurs produits sur le portail local et sur les marchés virtuels internationaux (voir deuxième tableau ci-contre) ;
- interrogés sur les **différences perçues entre CatGen et d'autres solutions de commerce électroniques** essayées auparavant, les répondants mentionnent en majorité les points forts de la plate-forme : convivialité, gestion en mode hors connexion, simplicité d'utilisation, génération de demandes de clients, mode dynamique d'actualisation/autonomie ;
- les entrepreneurs ont été interrogés sur le **coût de création et de gestion de leur site**. Il leur a été demandé d'évaluer le coût de création, le coût mensuel et les frais annuels. Le coût mensuel devait prendre en compte les frais d'électricité, d'accès à Internet et de télécommunication, la préparation du matériel et le temps passé. Cependant ces dépenses mensuelles étant relativement faibles et beaucoup les considérant comme des dépenses courantes normales, seules 7 personnes ont fourni cette information. Le coût mensuel n'a donc pas été pris en compte dans le calcul total (voir troisième tableau ci-contre) ;

Statut juridique

STATUT JURIDIQUE	UTILISATEURS DE CATGEN (n = 23)	UTILISATEURS D'AUTRES SYSTÈMES (n = 8)
Artisan individuel	4	-
Entreprise	10	7
Organisation d'appui	7	1
Coopérative	2	-

Mode et autonomie de gestion du site

	UTILISATEURS DE CATGEN (n = 23)	UTILISATEURS D'AUTRES SYSTÈMES (n = 8)
Gèrent et actualisent leur site eux-mêmes	8	5
Font appel à un tiers pour gérer/actualiser leur site	3	2
Gestion combinée	12	1

Coût de création et de gestion du site

En USD	UTILISATEURS DE CATGEN (n = 23)	UTILISATEURS D'AUTRES SYSTÈMES (n = 8)
Coût initial de création (moy.)	122	236
Coût mensuel de gestion (moy.)	Environ 7 \$ (n = 7), non pris en compte dans le calcul total	
Charges annuelles (moy.)	82	252
COÛT TOTAL ANNUEL MOYEN*	107	299

* Coût total annuel = Charges annuelles + 20 % du coût de création initial

- interrogés sur le **niveau de prix de CatGen** par rapport à ses avantages, 70 % des utilisateurs ont donné une réponse positive. 13 % n'ont pas répondu à cette question et 17 % ont exprimé leur insatisfaction vis-à-vis du prix ;
- 65 % des utilisateurs de CatGen ont noué au moins un **contact client** grâce à leur site. En moyenne, 15 contacts ont donné lieu à des commandes (voir premier tableau ci-contre) ;
- En ce qui concerne les **ventes**, 21 utilisateurs de CatGen et 3 non-utilisateurs ont accepté de communiquer des données. Dans leur grande majorité, les utilisateurs de la plate-forme ont vu leurs ventes augmenter avec le site Web (voir deuxième tableau ci-contre).

Dans la catégorie des utilisateurs d'autres logiciels, la majorité n'ont pas enregistré de ventes en ligne. D'après leurs réponses, les sites des utilisateurs d'autres outils ne jouent pas le rôle de générateurs de ventes.

Le tableau ci-dessous (troisième tableau) synthétise les résultats de l'analyse coûts/bénéfices de la plate-forme CatGen du point de vue de ses utilisateurs.

L'étude montre que CatGen doit consacrer plus d'attention et de ressources au développement de formations continues et de supports marketing à l'intention de ses utilisateurs dans les pays en développement. 84 % des répondants sont intéressés à apprendre davantage de techniques promotionnelles sur le Web. 90 % seraient prêts à participer à un atelier sur l'optimisation des moteurs de recherche.

À la publication du rapport, CatGen avait déjà mis en place un certain nombre de mesures suite aux recommandations de l'étude, dont la création de supports de formation, le développement d'un module de chat et l'amélioration des modalités de récupération en cas de coupure de connexion en cours de téléchargement.

Contact client		
	UTILISATEURS DE CATGEN	UTILISATEURS D'AUTRES SYSTÈMES
Nombre moyen de contacts	15	2
Nombre maximum de contacts	200	8
Nombre minimum de contacts	1	2

Ventes	
CHIFFRES POUR JUILLET 2005, EN USD	
Total ventes du mois (n = 20)	209 359
Total ventes influencées par le Web	35 197
Influence sur le mois (%)	17
Ventes moyennes mensuelles en 2005	10 468
Ventes moyennes influencées	1 852
Influence moyenne (%)	18
Montant maximum de ventes influencées	14 000
Montant minimum de ventes influencées	28

Résultats de l'analyse coûts/bénéfices	
ANNÉE 2004 (moyennes)	
Coût de création du site	122
Revenus générés par les ventes en ligne	12 242
RETOUR SUR INVESTISSEMENT	> 100
Coût total annuel	107
Revenus générés par les ventes en ligne	13 242
Estimation bénéfice (15 %)	1 986
RÉSULTAT NET ESTIMATIF	1 879

EN CONCLUSION

L'évaluation réalisée sur l'utilisation, la performance et les expériences des utilisateurs de CatGen montre que le système fait la preuve de sa capacité à fournir un accès abordable à la technologie, favoriser l'apprentissage technologique, réduire le coût de la vente en ligne et générer des emplois dans les économies émergentes.

Les retours sont particulièrement positifs concernant la mise en œuvre innovante d'un outil de création de « métamarchés » permettant d'accroître très fortement la présence des artisans et MPME locaux sur les marchés.

CatGen fournit un lien de plus en plus important en tant qu'« infomédiaire » et prestataire technologique entre la demande mondiale et l'offre d'œuvres, de produits et de services culturellement riches, uniques et de qualité émanant des micro, petites et moyennes entreprises dans les pays émergents. ■

Cette synthèse a été réalisée sur la base de trois documents :

- *E-commerce for development: The case of Nepalese artisan exporters*, executive summary, UNDP, 2005.
- Manil Shrestha, *Evaluation of CatGen E-commerce Platform in Nepal (A Study Report)*, novembre 2005.
- Father Francis-Maria Salvato et al., *Comprehensive evaluation of E-commerce in Nepal using the CatGen Platform*, novembre 2005.

Ils sont accessibles en ligne à l'adresse : <http://sdnhq.undp.org/e-gov/e-comm/>

Pour en savoir plus

■ Qu'est-ce qu'un « métamarché » ?

- > **Le concept de métamarché** résulte d'une simple, mais néanmoins profonde, réflexion : les consommateurs conçoivent les produits et les marchés très différemment de la façon dont ils sont regroupés et commercialisés sur le marché réel. Cette divergence existe car les clients raisonnent en termes d'activités, alors que les sociétés pensent en termes de produits.

Des activités qui sont logiquement corrélées dans l'esprit des clients peuvent être réparties dans des secteurs d'activité très différents, et être assurées par des prestataires de services également très divers. Ces activités connexes constituent un métamarché : un groupe d'activités corrélées sur un plan cognitif utilisées par les clients pour satisfaire un ensemble précis de besoins. Les frontières de ces métamarchés sont définies par des activités qui sont étroitement corrélées dans l'espace cognitif, et non pas par le fait qu'elles sont créées ou commercialisées par des entreprises connexes dans des secteurs d'activité liés. Par exemple, les activités liées à l'accession à la propriété immobilière. D'un point de vue « activité », les clients considèrent l'achat, le financement, l'entretien, la réparation et l'amélioration de leur habitat comme étant logiquement liés. Cet ensemble d'activités peut être considéré comme un « métamarché de la propriété immobilière ». [...]

Les métamarchés peuvent se construire autour des principaux événements de la vie — naissance d'un enfant, éducation, changements de carrière et retraite... — et des principaux biens. Entre autres, l'habitat, l'automobile, les bateaux et des actifs financiers.

Source : Mohanbir Sawhney, « Les nouveaux intermédiaires dans une économie en réseau », *les echos.fr*, mai 2008, http://www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_11_5.htm

■ Sur le Web

- > <http://www.peoplinc.org/EN/> : le site de l'organisation **PEOPLink.org** qui a pour mission d'aider les petites entreprises des pays en développement à tirer parti des possibilités offertes par le commerce en ligne.
- > <http://www.catgen.org/EN/> : le site de **CatGen.org**, organisation internationale, pendant de *CatGen.com*, également créée à l'initiative de PEOPLink. Le site montre entre autres des exemples d'application de la plate-forme CatGen.
- > <http://openentry.com/oe/EN/> : le site du logiciel **OpenEntry.com** est le nouveau nom de *CatGen.com*
- > D. Salcedo, PEOPLink, J. Henry et A. Rubio, CatGen, « **Les nécessités des PME sur les marchés** », article Forum du Commerce international, n° 3/2003. <http://www.forumducommerce.org/news/fullstory.php/aid/538/>
- > **Exemples de sites utilisant CatGen :**
 - Site portail de neuf organisations d'artisans népalais : <http://www.catgen.com/nepalcraft>
 - Catalogue en ligne d'une coopérative de femmes du Panama : <http://www.catgen.com/coopmola>
 - Catalogue en ligne de broderies artisanales brésiliennes destinées à la vente en gros : <http://www.catgen.com/douropreto>

Financement de l'apprentissage informel :

zoom sur les pratiques urbaines au Ghana

Financial arrangements
in informal
apprenticeships:
Determinants and
effects. Findings
from urban Ghana,
Working Paper n° 49,
ILO, 2007.

Si l'apprentissage informel est, dans de nombreux pays d'Afrique, le principal mécanisme de formation des acteurs de l'économie informelle, notre connaissance des dispositions financières qui accompagnent ce type de formation est encore peu développée. Une étude a été menée en 2006 auprès de 200 micro-entreprises d'Accra impliquées dans l'apprentissage, pour cerner les pratiques financières liées à l'apprentissage informel, leurs déterminants et leurs effets, ainsi que leur lien avec le financement de l'entreprise.

L'IMPORTANCE DE L'APPRENTISSAGE INFORMEL COMME SOURCE DE FORMATION

Dans de nombreux pays africains, l'apprentissage informel est le mécanisme de transfert des connaissances le plus important de l'économie informelle. L'apprentissage informel est considéré comme une réponse plus adaptée aux besoins de formation de l'économie informelle que l'enseignement dispensé par les établissements financés par l'État. Ce moyen de transfert de compétences souple offre un bon rapport coût-efficacité et permet de toucher un grand nombre de jeunes dans les pays africains. La formation par l'apprentissage informel est particulièrement bien établie en Afrique de l'Ouest. Au Ghana, elle représente environ 80 % à 90 % de la formation dans les zones urbaines du pays, tous domaines confondus.

Si l'on considère l'importance de l'économie informelle, qui représente jusqu'à 80 % de l'emploi non agricole et plus

de 90 % des nouveaux emplois dans de nombreuses économies africaines, et le très grand nombre de jeunes qui devraient entrer sur le marché du travail au cours des dix prochaines années, la pertinence de l'apprentissage informel comme mécanisme de formation est encore plus frappante.

DES PRATIQUES FINANCIÈRES MAL CONNUES

Le financement de l'apprentissage informel semble faire l'objet d'une grande diversité de pratiques. Les entrepreneurs peuvent demander ou non des frais d'apprentissage, peuvent payer ou non un salaire à leurs apprentis et en dehors de ces transferts monétaires, différents transferts en nature sont possibles. Notre connaissance des dispositions financières qui caractérisent la formation par l'apprentissage informel — ainsi que de leurs circonstances, leurs déterminants et leurs effets — est encore limitée.

Un certain nombre d'observations montrent que l'application de frais d'apprentissage pourrait avoir un lien avec le financement informel des entreprises. Ce qui a fait naître l'hypothèse selon laquelle les frais d'apprentissage pourraient être appliqués pour compenser un manque d'accès des entreprises aux sources formelles de financement du fonds de roulement.

L'objectif de cette étude est de documenter et d'analyser l'éventail des pratiques financières liées à l'apprentissage informel, leurs déterminants et leurs effets, ainsi que leur lien avec le financement de l'entreprise.

FINANCEMENT DE L'APPRENTISSAGE : LA THÉORIE

L'apprentissage informel est basé sur une stratégie d'« apprentissage par la pratique » : un apprenti prend part au processus de production d'une entreprise en échange d'une formation professionnelle dispensée par le maître. La formation par l'apprentissage implique donc deux types de transactions : la mise à disposition par l'apprenti d'une main-d'œuvre au ser-

vice de l'entreprise et l'offre de formation par l'entrepreneur à l'apprenti.

Une caractéristique importante de ces deux opérations (formation et travail) est qu'elles ne se produisent pas en même temps. Au début, le maître assure la formation alors que l'apprenti ne peut pas encore participer pleinement au processus de production de l'entreprise. À un stade ultérieur de l'apprentissage, la relation est inversée. Plus la formation est longue, plus la productivité de l'apprenti est élevée et moins l'appui en formation est important.

En dehors de toute autre contrepartie financière, le maître fournit en quelque sorte un crédit formation à l'apprenti, qui le rembourse au cours de la période d'apprentissage par sa participation à la production de l'entreprise.

Ces transferts de formation et de main-d'œuvre s'accompagnent le plus souvent du paiement de frais et de contreparties financières ou en nature entre le maître et l'apprenti. En théorie, ces accords prennent l'une des formes suivantes :

- contrepartie versée en espèces ou en nature par l'entrepreneur à l'apprenti dans le cas où la valeur de la main-d'œuvre dépasse la valeur de la formation ;
- contrepartie versée en espèces ou en nature par l'apprenti à l'entrepreneur

lorsque la valeur de la formation est supérieure à la valeur du travail ;

- aucune contrepartie lorsque la valeur du travail est équivalente à celle de la formation.

L'ENQUÊTE : MÉTHODE ET PRINCIPAUX RÉSULTATS

Des données qualitatives et quantitatives ont été recueillies lors d'une mission de cinq semaines à Accra au Ghana aux mois d'août et septembre 2006.

La partie qualitative de l'enquête comportait des entretiens avec des acteurs du secteur des micro et petites entreprises, ainsi qu'avec des prestataires de services financiers et des organisations pour la jeunesse.

Les données quantitatives ont été collectées par le biais d'entretiens structurés avec 200 micro-entreprises d'Accra, toutes impliquées dans l'apprentissage, 50 dans chacun des domaines suivants : couture et confection, coiffure, menuiserie et mécanique.

Par ailleurs, des discussions thématiques de groupe ont été conduites à la fin de l'enquête pour vérifier et approfondir certains points.

Principaux résultats de l'enquête

Profil des entreprises	Les 200 entreprises enquêtées formaient des apprentis : entre 1 et 25, en moyenne 4, avec de grandes disparités d'un domaine d'activité à l'autre.
Profil des apprentis	Les apprentis ont en moyenne 21,5 ans (fourchette de 14 à 35 ans). Interrogés sur les raisons du choix de l'apprentissage, 51 % des apprentis indiquent qu'ils n'avaient pas les moyens financiers d'accéder à l'enseignement supérieur ou technique. 61% des entrepreneurs et des apprentis sont des hommes, 39 % des femmes.
Profil de l'apprentissage	La durée moyenne d'un apprentissage dans les entreprises de l'échantillon est de 36 mois (échelle de 12 à 72 mois). Les caractéristiques des apprentissages en matière de contrats, plans de formation, certificats de formation et participation à des examens de certification externes indiquent que l'apprentissage informel crée des liens avec les établissements de formation formels (par exemple les centres de formation professionnelle) et a tendance à s'écarter de l'informalité complète.

.../...

Principaux résultats de l'enquête (suite)

Paiement de frais par les apprentis

L'apprentissage informel dans les zones urbaines du Ghana implique le paiement de frais au maître. Toutes les entreprises de l'échantillon sauf cinq font payer des frais à leurs apprentis.

Les apprentis versent habituellement ces frais en deux temps : une première somme est payée au début de la formation (frais « d'engagement »), et une seconde à la fin (frais de « diplôme »).

Le montant total des frais varie fortement : de 22 USD à 616 USD, avec une moyenne de 160 USD (frais d'engagement plus frais de diplôme, plus éventuelle contribution en nature).

Le montant des frais est susceptible d'être plus élevé dans les zones urbaines que dans les zones rurales.

Environ un quart des entrepreneurs indiquent qu'ils exonèrent de frais les apprentis pauvres et les enfants d'amis. 55 % déclarent que le montant des frais dépend entre autres de la capacité financière de l'apprenti.

Outre le paiement de frais, les apprentis fournissent aussi souvent des services au maître d'apprentissage (gardien de nuit, etc.).

Les apprentis doivent habituellement apporter leurs propres outils. Le coût moyen d'une trousse d'outils est estimé à 44,80 USD, bien que très variable d'une activité à l'autre.

Paiement d'une contrepartie par les maîtres

Dans la plupart des cas, les maîtres apportent un appui, financier ou en nature, aux apprentis.

Les dédommagements versés ne sont généralement pas considérés comme un salaire, et sont le plus souvent quotidiens. Ils s'apparentent davantage à de l'« argent de poche ».

Le montant quotidien varie entre 0,45 et 1,12 USD pour les nouveaux apprentis et entre 1,12 et 4,48 USD pour ceux en dernière année d'apprentissage.

La compensation financière des apprentis représente en moyenne environ 1/5^e de la rémunération d'un salarié (entre un demi et un tiers du salaire minimum).

64 % des maîtres indiquent fournir aussi une petite aide en nature à leurs apprentis (cadeau de fin d'année, repas, vêtements, hébergement).

Sens du transfert net

Dans 68,5 % des cas, la compensation reçue par l'apprenti excède le montant des frais payés, de 720 USD en moyenne.

92 % des apprentis qui ont été dédommagés ont reçu une compensation supérieure aux frais versés pour leur apprentissage.

Déterminants du prix de l'apprentissage

Le montant moyen des frais varie beaucoup en fonction des *activités*. Il semble lié au coût global du processus de production de l'entreprise.

Il existe une forte corrélation entre le montant des frais d'apprentissage et le *chiffre d'affaires de l'entreprise* (à chiffre d'affaires élevé frais élevés). Cela pourrait s'expliquer par la bonne réputation et donc l'attractivité des entreprises à fort CA.

Plus la *durée de l'apprentissage* est longue, plus le montant des frais est élevé. Pas d'explication claire de cette corrélation.

Le *lien de parenté ou de connaissance* avec l'apprenti est un déterminant clair et sans ambiguïté. Le montant des frais est dans ce cas nul, fortement inférieur (membres de la famille) ou légèrement inférieur (amis).

Les entreprises qui *gardent les apprentis après la formation* appliquent des frais moins élevés (soit en raison de la nature spécifique de la formation offerte, soit pour d'autres raisons).¹

¹ Les employeurs gardent rarement les apprentis dans l'entreprise après la formation (8 % seulement). La majorité des apprentis (76 %) indiquent qu'ils projettent de créer leur propre entreprise, soit immédiatement après leur formation, soit 2 à 5 ans après.

LE FINANCEMENT
DE L'ENTREPRISE A-T-IL
UNE INCIDENCE SUR
L'APPLICATION DES FRAIS
D'APPRENTISSAGE ?

Dans son étude sur les contrats d'apprentissage, les petites entreprises et les marchés du crédit au Ghana, A. D. Velenchik (1995)² analyse les relations entre l'application des frais d'apprentissage et les caractéristiques des entreprises de formation. Elle constate que les petites entreprises, qui n'ont pas accès aux sources formelles de financement des entreprises, sont plus susceptibles de faire payer des frais d'apprentissage. Cette corrélation est-elle confirmée par les données de la présente étude ?

97,5 % des entreprises de l'échantillon (qui peuvent toutes être qualifiées de micro ou petites entreprises) appliquent des frais pour la formation en apprentissage, ce qui est cohérent avec les observations de Velenchik.

La principale source des fonds utilisés pour financer la création et le fonds de roulement de ces entreprises est l'épargne personnelle (87 %), suivie des prêts de la famille et des amis (31 %). 3,5 % des entrepreneurs ont utilisé un prêt bancaire pour financer leurs besoins en fonds de roulement. 20 % des entrepreneurs déclarent aussi utiliser les revenus de l'apprentissage pour financer des investissements, ce qui est difficile à vérifier pour des raisons de fongibilité de l'argent.

Ceci étant, si l'on compare des entrepreneurs ayant accès aux prêts bancaires et ceux entièrement dépendants de sources de financement informelles, on observe que l'application de frais d'apprentissage est une pratique courante chez les uns comme chez les autres. Les difficultés d'accès au crédit bancaire ne semblent donc pas être un facteur déterminant pour l'application de frais d'apprentissage.

² Velenchik, A. D. (1995), « Apprenticeship Contracts, Small Enterprises, and Credit Markets in Ghana », *The World Bank Economic Review*, 9(3): 451-475.

COMMENT
LES APPRENTIS
FINANCENT-ILS
LEUR FORMATION ?

Les frais d'apprentissage sont dans une large majorité des cas couverts par la famille ou les tuteurs de l'apprenti, qu'il s'agisse des frais de formation ou des frais de courants d'alimentation et d'hébergement.

Cependant, les apprentis financent aussi une partie de leurs dépenses courantes par le dédommagement reçu de leur maître d'apprentissage ou par le biais d'un travail à temps partiel rémunéré.

Environ la moitié des apprentis indiquent épargner une partie de leur dédommagement, chez eux, auprès d'un collecteur susu ou sur un compte bancaire.

LES FRAIS DE FORMATION
SONT-ILS UN FREIN
À L'APPRENTISSAGE
DES JEUNES ?

Les éléments qui précèdent suggèrent que la formation en apprentissage dans les micro-entreprises au Ghana est financièrement accessible. Néanmoins, au cours des discussions thématiques de groupe, les maîtres ont attiré l'attention sur la situation financière misérable de beaucoup de leurs apprentis, mal nourris, mal vêtus et souvent absents.

Le financement de l'apprentissage est susceptible de créer des difficultés aux jeunes de familles très pauvres ou aux enfants des rues. La formation en apprentissage pourrait être inaccessible à ces catégories de population.

En outre, le niveau d'éducation pourrait s'avérer un autre obstacle. 97 % des apprentis de l'étude avaient bénéficié d'une éducation formelle (75 % avaient suivi un enseignement secondaire), un pourcentage élevé par rapport à la moyenne nationale. Le manque d'instruction (pour des raisons de pauvreté ou autres) pourrait aussi exclure certains jeunes de l'accès à l'apprentissage.

PISTES D'INTERVENTION :
LE RÔLE POTENTIEL
DE LA MICROFINANCE ET
DES POUVOIRS PUBLICS

Les résultats de l'étude montrent que l'accès aux services financiers est limité à la fois pour les maîtres d'apprentissage/entrepreneurs et pour les apprentis. En facilitant cet accès, la microfinance pourrait jouer un rôle dans la facilitation du financement de l'apprentissage.

Bien qu'il existe des exemples de prêts à l'éducation ou à la formation et de prêts aux jeunes créateurs d'entreprise, l'expérience de la microfinance dans le domaine de l'éducation et de la formation reste peu développée. La microfinance pour les jeunes est également un domaine encore peu exploré.

L'accès des jeunes à des services financiers adaptés (par exemple des bourses d'études ou produits d'épargne) pourrait permettre aux groupes vulnérables auparavant exclus du système de formation de bénéficier d'un apprentissage complet. Les services financiers pourraient donc avoir le potentiel de stimuler la demande pour la formation en apprentissage.

Cela soulève un certain nombre de questions quant à la conception et à l'offre de ces services :

- **Conception du produit** : quelles conditions (taux d'intérêt, conditions de remboursement, etc.).
- **Ciblage** : faut-il cibler exclusivement les groupes vulnérables ou élargir la cible ?
- **Risque de distorsion de marché** : la création d'une demande supplémentaire peut rompre l'équilibre du marché, par exemple conduire à une saturation.
- **Perturbation de l'auto-régulation du système** : la mise à disposition de prêts ou subventions externes peut nuire au système d'ajustement naturel du montant des frais d'apprentissage.

Du côté de l'offre, l'accès aux services financiers est susceptible d'augmenter l'offre de formation en apprentissage de deux façons : d'abord en facilitant l'in-

vestissement des entreprises (l'augmentation de la quantité et de la qualité de production stimulant l'offre d'apprentissage³), ensuite en conditionnant l'offre de prêts à la réalisation d'objectifs de formation (nombre minimum d'apprentis, création d'emplois pour les anciens apprentis, ou objectifs de qualité). Le risque de distorsion de marché doit toutefois là encore être pris en considération.

L'accès à des financements pour la création d'entreprise par les apprentis formés pourrait également faciliter la transition vers l'emploi post-apprentissage. Les jeunes entrepreneurs n'ont souvent pas d'historique de crédit, manquent d'expérience dans la gestion d'entreprise et ne peuvent généralement pas fournir de garantie. Des mécanismes adaptés doivent donc être mis en place pour permettre malgré tout l'offre de services financiers (dispositifs de garantie, incitations pour les institutions de microfinance, etc.).

Dans ce domaine, la recherche et l'expérimentation d'approches par le biais de pilotes sont essentielles, car les ressorts de l'offre de services financiers aux jeunes et aux apprentis sont encore mal connus. Outre les institutions de microfinance, le secteur public et le secteur

privé pourraient jouer un rôle dans la prestation de mesures d'incitation, d'appui et de services d'accompagnement appropriés, tant pour l'amélioration de la formation que pour les mécanismes de financement destinés aux jeunes.

PISTES POUR L'EXPÉRIMENTATION DE PILOTES

L'OIT, en collaboration avec les instituts de recherche, les institutions de microfinance et d'autres acteurs intéressés, devrait faciliter la mise en œuvre de pilotes pour tester les pistes suivantes :

- potentiel de la microfinance pour faciliter l'accès des jeunes pauvres et vulnérables à l'apprentissage (conception de prêts à l'éducation et à la formation) ;
- potentiel de la microfinance pour améliorer la transition de l'apprentissage vers l'(auto) emploi ;
- développement de structures d'appui et de mécanismes d'incitation pour améliorer l'accès des jeunes aux services financiers ;
- faisabilité de prêts conditionnels, pour influencer l'offre, la qualité ou la structure de l'apprentissage informel. ■

³ La plupart des entrepreneurs reconnaissent que l'une des raisons qui les poussent à prendre des apprentis est de faire face à la charge de travail.

Designing a tax system for micro and small businesses: Guide for practitioners, IFC, décembre 2007.

Concevoir un système fiscal pour les petites et microentreprises (1): impact de la fiscalité et options de réforme

Les petites entreprises représentent un cas unique pour le système fiscal. Elles forment le gros des contribuables mais sont dans le même temps les principales contributrices à l'économie informelle, qui échappe à l'imposition. La lourdeur du système fiscal est considérée dans la plupart des pays comme l'une des principales raisons expliquant le choix de l'économie informelle. Or le choix des entreprises d'opérer dans le secteur informel a un impact négatif sur l'ensemble de la société, en particulier sur la part des entreprises qui se conforme aux obligations fiscales. Il affecte également le potentiel de croissance des entreprises informelles. Les réformes destinées à favoriser le développement du secteur privé et à soutenir l'innovation et la croissance doivent par conséquent identifier et éliminer les obstacles à la formalisation des petites entreprises. L'outil synthétisé ici fournit un certain nombre d'options pour réformer le système d'imposition des petites entreprises de façon à faciliter leur mise en conformité.

L'IMPACT DU SYSTÈME FISCAL SUR LE DÉVELOPPEMENT DES PETITES ENTREPRISES

Le niveau global de la conformité fiscale dans un pays est déterminé par un certain nombre de facteurs. Ceux-ci sont en partie liés au profil des entreprises et reflètent aussi l'environnement économique et social. Le niveau d'instruction des micro et petits entrepreneurs, la « morale » générale relative à l'impôt dans le pays et la crainte de l'autorité fiscale peuvent également être des facteurs importants.

En combinant l'impact des facteurs externes sur l'attitude des micro et petites entreprises (MPE) à l'égard de la conformité fiscale et les caractéristiques personnelles (par exemple, niveau d'averssion pour le risque), on peut distinguer

quatre attitudes type : désengagement (ceux qui ont décidé de ne pas se conformer), résistance (ceux qui ne se conforment pas mais qui le feraient si on parvenait à les convaincre que leurs intérêts sont défendus), bonne volonté (ceux qui sont prêts à se conformer mais n'y parviennent pas toujours) et engagement (ceux qui considèrent que le système est bon et qui s'y conforment à la lettre).

La fiscalité : un obstacle majeur à la formalisation des MPE

La majorité des études empiriques sur la croissance de l'économie informelle montrent que l'impôt et les contributions sociales sont les principaux facteurs décourageant les micro et petites entreprises d'opérer dans le secteur formel. C'est d'ailleurs le cas aussi bien pour les pays développés que pour les pays en développement.

L'importance du coût de mise en conformité

Une charge fiscale élevée n'est pas nécessairement due à des taux d'imposition élevés. Les coûts de mise en conformité fiscale peuvent accroître considérablement le coût global de la formalisation d'une petite entreprise. Si le respect des lois et réglementations entraîne des coûts dans tous les domaines, ces coûts tendent à être particulièrement élevés dans le domaine fiscal. C'est également le cas dans les pays dotés d'un système fiscal moderne et d'une administration fiscale efficace.

D'après la définition de C. Sanford, les coûts de mise en conformité comprennent « les coûts engagés par les contribuables ou par des tiers (tels que les entreprises) pour satisfaire aux exigences du système fiscal, au-delà de l'impôt lui-même et au-delà des distorsions de consommation ou de production auxquelles la taxe peut donner lieu ».

Pour une entreprise, ils comprennent **les coûts de collecte, de comptabilisation et de versement de la taxe sur les produits ou les bénéfices de l'entreprise, ainsi que sur les salaires de ses employés, mais aussi les coûts d'acquisition des connaissances nécessaires**, s'agissant notamment des obligations légales et des sanctions. Au total, ce sont des coûts monétaires et non monétaires (temps, facteurs psychologiques, etc.). Par ailleurs la dégressivité des coûts de mise en conformité fiscale fait souvent peser une charge particulièrement lourde sur les petites entreprises.

Les revers de l'informalité pour le développement des MPE

Mais l'informalité aussi a un coût. Les inconvénients découlant de la non-conformité fiscale peuvent largement dépasser les avantages potentiels. D'abord, les entreprises échappant à l'enregistrement fiscal n'échappent pas complètement à l'imposition. En réalité, leur charge fiscale indirecte peut être substantielle. **Elles ne peuvent par exemple pas prétendre à la récupération de la taxe éventuelle payée à leurs fournisseurs.** Elles se trouvent parfois aussi contraintes de verser des dessous de table aux agents fiscaux en échange de leur discrétion.

En outre, dans de nombreux pays en développement, **l'État tend à être un des principaux clients des biens et services offerts par les MPE.** Or les entreprises qui ne peuvent pas fournir un certificat d'imposition — document souvent requis par le gouvernement — se privent de ce client potentiel. Les entreprises non enregistrées sont par ailleurs très freinées dans leur capacité de publicité et de marketing.

Un inconvénient au moins aussi important tient à **l'impossibilité de prétendre à certains crédits de développement spécifiquement destinés aux MPE** — l'accès aux facilités de crédit offertes par le gouvernement ou d'autres structures subventionnées étant réservé aux entreprises en conformité fiscale.

Enfin **la concurrence déloyale des entreprises non enregistrées peut nuire à la croissance du secteur formel et à l'accès au marché des entreprises enregistrées.** Lorsque des entreprises non imposées sont en mesure d'offrir leurs services ou produits à des prix plus bas que les entreprises taxées, elles réduisent la part de marché du secteur formel.

Une étude a montré un impact négatif statistiquement significatif de l'économie souterraine des pays en développement sur le taux de croissance de l'économie formelle. Selon ses estimations, une augmentation de l'économie informelle d'un point de pourcentage du PIB est associée à une diminution du taux de croissance du PIB de 4,9 %.

La politique de taxation des MPE

La fiscalité est toujours politique. Lors de la conception des taxes applicables aux MPE, les réformateurs doivent s'assurer que les changements techniquement souhaitables sont politiquement faisables. Ceci implique une solide analyse sociopolitique du contexte local et un engagement dans un véritable processus politique.

Chose surprenante, il semble qu'on en sache assez peu sur la relation complexe entre amélioration du système fiscal, réduction de la pauvreté et création d'une meilleure gouvernance dans le contexte contemporain des pays en développement. Entre la situation de nombreux pays en développement caractérisés par

des bases fiscales étroites et une faible citoyenneté et les démocraties fortes de l'OCDE dotées de systèmes d'imposition larges, une assiette fiscale des MPE bien conçue apparaît comme un « chaînon manquant » essentiel.

La réforme fiscale est un exercice de légitimation politique. Les citoyens qui paient des impôts exigent du gouvernement qu'il soit plus « réactif » à leurs besoins. **Ce processus de négociation État-société est au cœur de la notion de « contrat social fiscal » : un modèle fondé sur le principe de réciprocité et d'obligations mutuelles.** C'est pourquoi, dans des États caractérisés par la faiblesse de la gouvernance politique, la fiscalité devrait être expressément conçue pour stimuler une gouvernance responsable et sensible aux besoins des citoyens.

Dans les pays en développement, la conception de l'impôt se heurte à deux difficultés essentielles, qui montrent bien **l'importance de la promotion de la fiscalité des MPE :**

- ▶ le « missing middle » : le nombre d'entreprises moyennes est comparativement faible dans de nombreux pays en développement ;
- ▶ le « U inversé » : les entreprises de taille moyenne versent une part disproportionnée de la charge fiscale, tandis que les grandes entreprises usent de leur influence politique et que les petites disparaissent dans l'informalité.

Le « missing middle » est un problème politique et social et pas seulement un enjeu économique et fiscal.

Les micro et petits entrepreneurs contribuables potentiels sont proches des préoccupations du citoyen moyen qui aspire à ce que l'État protège les intérêts de tous, et pas seulement des élites politiques et économiques. Dans tout système « réactif », et particulièrement dans les systèmes démocratiques, les micro et petites entreprises constituent l'écrasante majorité des voix dans la communauté des entrepreneurs, et ne sont pas nécessairement les moins actives politiquement. Des données du FMI indiquent qu'en Afrique, les petites et micro-entreprises représentent 80 % à 90 % des contribuables, mais seulement 5 % à 10 % des recettes. **La réforme fiscale et l'élargissement de l'assiette fiscale**

des MPE sont donc politiquement controversés : une poudrière politique pour un gain fiscal apparemment limité.

Les ratios électeurs/contribuables suggèrent qu'aucune réforme de la fiscalité des MPE, en particulier dans les pays à faible revenu, n'est susceptible de réussir sans leadership et vision politiques clairs. Les MPE et le secteur informel sont prêts à payer des impôts si c'est en échange de l'amélioration de la légitimité, de la stabilité et de la protection contre le harcèlement arbitraire des agents de l'État.

Seul un régime fiscal qui vise la promotion de la croissance économique et le renforcement de la stabilité politique est susceptible d'avoir une « traction » politique. Les dynamiques de l'économie politique suggèrent que, pour être politiquement efficace, la réforme fiscale des MPE nécessite une réforme générale du système fiscal, fondée sur un engagement politique clair visant à promouvoir les MPE comme moteurs de la croissance et de la stabilité. Celle-ci peut se décliner en plusieurs objectifs de développement à différentes échéances. Cf. tableau ci-dessous.

Le secteur privé a également son rôle à jouer. Même dans les économies dans lesquelles le secteur formel est peu important, les structures représentatives des MPE forment potentiellement un groupe clé pour accroître la mobilisation autour de la fiscalité.

Le rôle des institutions internationales et des bailleurs de fonds pourrait consister à **aider les gouvernements des pays en développement à déterminer comment, dans la pratique, intégrer explicitement des préoccupations de renforcement de l'État et de croissance à long terme dans**

la conception des objectifs fiscaux. Sur le plan pratique, cela signifie accepter l'augmentation des coûts de l'administration fiscale comme un investissement à long terme dans la légitimité de l'État en offrant un « contrat social fiscal » et un taux de croissance soutenu.

OPTIONS POUR FACILITER LA CONFORMITÉ FISCALE DES MPE

Définir les « MPE » à des fins d'imposition

Les définitions générales des « MPE », le plus souvent à des fins statistiques, ne sont pas automatiquement appropriées sur le plan fiscal. Il n'existe pas de définition universelle¹. Ce qui caractérise une micro ou petite entreprise par rapport à une entreprise de taille moyenne ou grande dépend du niveau de développement économique et de l'échelle générale de l'activité économique.

Le vocabulaire fiscal n'utilise pas nécessairement le terme MPE. Une définition explicite de ce qui constitue une MPE n'est donc requise que si le droit fiscal utilise ce terme. Différents critères d'éligibilité peuvent être utilisés dans les différentes lois fiscales fixant les régimes d'imposition des petits contribuables. Parmi les nombreux critères possibles pour déterminer la taille d'un contribuable — chiffre d'affaires, bénéfice, nombre d'employés, niveau de capital, statut juridique, type de secteur, etc. — aucun n'est complètement idéal.

Étudier les options de réforme de la TVA

Parmi les multiples taxes auxquelles les petites et microentreprises sont tenues de se conformer, la TVA est généralement considérée comme particulièrement délicate et lourde. Le coût élevé et très fortement dégressif de la mise en conformité avec ce système n'y sont pas étrangers.

Fixer un seuil d'immatriculation à la TVA et soulager la plupart des petites et microentreprises de la nécessité de se conformer à la réglementation sur la TVA semble donc être une option simple pour répondre aux préoccupations des petites entreprises. Cette stratégie est d'autant plus attrayante que la contribution des petites entreprises au total des recettes de la TVA tend à être minime. Cependant, si la fixation d'un seuil d'application du régime de TVA est une bonne option du point de vue de l'administration fiscale, elle présente des inconvénients notables pour certaines entreprises contraintes d'opérer en dehors du système (impossibilité de récupérer la TVA payée sur les intrants, distorsion de concurrence, etc.).

Définir un seuil d'immatriculation optimal requiert une analyse approfondie du nombre de contribuables et de leur niveau de contribution par tranche de chiffre d'affaires, ainsi que de la structure et des caractéristiques de la communauté des MPE, et du niveau des coûts pour l'administration et pour les entreprises. Selon les pays, ce seuil diffère beaucoup. Il est par exemple de 50 000 dollars US au Bénin, de 80 000 dollars au Cameroun et de 180 000 dollars au Sénégal.

Horizon temporel des différents objectifs de la fiscalisation des MPE

ÉCHÉANCE	OBJECTIF	INSTITUTIONS
Court terme	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation immédiate de revenus 	<ul style="list-style-type: none"> FMI, administration fiscale
Moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> Promotion de la croissance économique 	<ul style="list-style-type: none"> Banque mondiale, ministère des Finances
Long terme	<ul style="list-style-type: none"> Contrat social fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> Bailleurs, leadership politique

¹ L'Union européenne a défini une typologie des micro, petites et moyennes entreprises dans la recommandation 2003/361/CE : <http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/n26026.htm>

Pour éviter les inconvénients de la non-immatriculation, **les petites entreprises situées en dessous du seuil devraient être autorisées à s'immatriculer volontairement**. Dans ce cas, une attention particulière doit être portée à la prévention de la fraude.

D'autres mesures peuvent contribuer à réformer le régime de TVA dans le sens des intérêts des MPE :

- simplifier la structure de taux de la TVA — l'idéal étant de n'avoir qu'un seul taux ;
- offrir aux MPE une compensation pour le coût élevé de la mise en conformité ;
- réduire la fréquence de déclaration de la TVA ;
- offrir aux MPE la possibilité de payer la TVA sur la base d'un système de comptabilité de caisse (et non d'engagement) ;
- simplifier le calcul de la TVA ;
- introduire des seuils flexibles pour permettre l'application de systèmes simplifiés.

Réformer l'impôt direct

Étant donné les coûts relativement élevés de la mise en conformité des MPE dans le domaine de la fiscalité directe et la volonté de promouvoir le développement des petites entreprises, un certain nombre de pays du monde ont introduit des **taux d'imposition plus faibles pour les micro et petites entreprises** de façon à améliorer leur compétitivité. Un taux d'imposition réduit peut fournir aux petites entreprises une incitation supplémentaire à se formaliser.

Toutefois, **les réductions de taux ont également des inconvénients**. En dehors de l'éventuelle diminution des recettes globales, il existe un risque d'abus du régime préférentiel par les grosses entreprises et un obstacle potentiel à la croissance des petites entreprises qui veulent éviter de parvenir au niveau du taux d'imposition normal.

Une alternative généralement plus efficace qu'un régime général d'incitation et d'exonération fiscale temporaire consiste à **concevoir des incitations ciblées pour répondre aux problèmes opérationnels**

rencontrés par les MPE, ou pour promouvoir les investissements favorisant leur croissance. Ces incitations prennent généralement la forme de déductions fiscales ou de crédits d'impôt. Il existe trois domaines dans lesquels les incitations fiscales directes sont d'une importance particulière : (i) appuyer le renforcement de la base d'actifs des MPE, (ii) encourager l'innovation, (iii) et favoriser l'investissement.

Introduire un système d'imposition simplifiée (forfaitaire)

L'application du régime fiscal standard exige généralement la tenue de livres et de registres appropriés. Pour les MPE, se conformer à ces obligations d'écritures est non seulement coûteux mais dépasse souvent les capacités et les compétences des entrepreneurs. Or le non-respect de ces obligations, même s'il est involontaire, peut gravement nuire à une petite entreprise lors d'un contrôle fiscal.

C'est pourquoi **il est nécessaire d'identifier des méthodes permettant d'adapter le régime fiscal des MPE à leurs capacités en matière de comptabilité et de tenue de livres**. La mise en place d'un système d'imposition forfaitaire simplifié est l'approche la plus fréquente et la plus populaire. Elle est utilisée dans un grand nombre de pays développés et en développement dans le monde. Le champ d'application, les critères utilisés et la performance de ces systèmes varient considérablement d'un pays à l'autre. Il n'existe pas de principes standard de conception ni de mise en œuvre.

Les régimes d'imposition forfaitaires peuvent être classés en quatre catégories :

- systèmes fondés sur le chiffre d'affaires ou le produit brut ;
- systèmes fondés sur des indicateurs ;
- simples patentes forfaitaires ;
- systèmes fondés sur un accord entre le contribuable et l'administration fiscale.

Différentes approches peuvent être retenues pour différents segments de MPE. Les microentreprises doivent être soumises à un régime très simple — la patente est une bonne option pour ce seg-

ment d'entreprises. La conception d'un système d'impôt forfaitaire nécessite un arbitrage entre simplicité et équité.

Réformer l'administration fiscale

Dans la pratique, les administrations fiscales des pays en développement ne s'attachent pas souvent à faciliter la conformité fiscale des MPE. Chargées d'atteindre les objectifs quantitatifs de collecte d'impôts, elles ont tendance à se concentrer sur le petit nombre de gros contribuables qui constituent l'essentiel des revenus du Trésor.

Cependant, améliorer la fiscalité des petites entreprises ne se justifie pas seulement dans la perspective d'un revenu à court terme. Cet effort doit être considéré comme **un investissement à plus long terme en faveur d'un changement d'attitude des petites et microentreprises envers la conformité fiscale**.

Dans un objectif de réforme, une bonne mesure consiste à segmenter les contribuables et l'organisation de l'administration fiscale pour **créer des structures administratives dédiées au suivi fiscal des MPE**. Cette réorganisation a déjà commencé dans certains pays ayant mis en place des bureaux spécifiques pour l'administration des gros contribuables.

Les administrations fiscales doivent par ailleurs porter une attention particulière à la mise en œuvre de **programmes de services aux contribuables répondant aux besoins des petits entrepreneurs**. Il est essentiel que ceux-ci connaissent et comprennent leurs droits et leurs obligations en matière fiscale.

Le processus d'immatriculation fiscale pour les micro et petites entreprises nouvellement créées peut constituer le premier et l'un des principaux obstacles à l'entrée dans l'économie formelle. Il ne s'agit souvent que d'une étape dans un processus d'enregistrement des entreprises qui peut facilement impliquer des déplacements et démarches dans plus de dix lieux différents (sécurité sociale, registres du commerce, etc.). À chaque fois, des formulaires doivent être remplis, contenant souvent des demandes d'informations similaires. **L'introduction d'un processus simplifié d'enregistrement fiscal est donc nécessaire**.

Par ailleurs, dans les pays bénéficiant d'un bon accès aux technologies de l'Internet et de la téléphonie mobile, les **possibilités de déclaration et de paiement à distance doivent être explorées**. Ces facilités sont souvent réservées aux gros contribuables alors qu'elles peuvent être utilisées pour réduire les coûts de mise en conformité des MPE.

Les contrôles fiscaux sont des instruments essentiels pour assurer la conformité des petites entreprises enregistrées. Cependant, ils posent aussi un risque majeur de corruption et de harcèlement des petits contribuables.

Les bonnes pratiques internationales suggèrent un certain nombre d'options de réforme pour améliorer l'efficacité tout en réduisant la charge sur les petits entrepreneurs. L'une des premières mesures consiste à **instaurer un mode de sélection des PE ciblé et fondé sur le niveau de risque**. Les objectifs et les approches d'un programme de contrôle fiscal des MPE diffèrent sensiblement de ceux visant les gros contribuables. Il est donc très souhaitable de former des contrôleurs spécialement affectés à ces programmes.

Le secteur privé peut être impliqué dans la collecte de l'impôt des MPE pour pallier le manque de connaissance des risques et contraintes spécifiques des petites entreprises au sein de l'administration fiscale. Cette implication — des associations professionnelles notamment — n'est cependant pas sans risque comme l'ont montré les échecs de nombreuses approches dans le domaine agricole.

Les **autorités locales** ont de même un ancrage et des connaissances utiles qui plaident pour un rôle plus important dans le recouvrement de l'impôt. ■

Pour en savoir plus

Voir la deuxième partie de cette synthèse : *Concevoir un système fiscal pour les petites et microentreprises (2) : conseils pour l'élaboration d'un régime fiscal adapté*, BDS 15, février 2008.

Références bibliographiques

- > Tanzi V., Zee H., *Une politique fiscale pour les pays en développement*, Dossiers économiques 27, Fonds monétaire international, Washington, 2001.
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/issues/issues27/fra/issue27f.pdf>
- > Godbout L., Picard J., Vigneault M., *Approche méthodologique pour une réforme fiscale dans un pays en développement - Étude de cas : la réforme fiscale au Mali*, Document de travail 2007/03, Université de Sherbrooke, 2007.
[https://acpcol01.usherbrooke.ca/prod/recherche/chairefisc.nsf/alldoc/8370D0DB7A3A035385257290006DB9F0/\\$file/approche_methodologique_Mali_03.pdf?OpenElement](https://acpcol01.usherbrooke.ca/prod/recherche/chairefisc.nsf/alldoc/8370D0DB7A3A035385257290006DB9F0/$file/approche_methodologique_Mali_03.pdf?OpenElement)
- > Baurer L.I., *Tax Administrations and Small and Medium Enterprises (SMEs) in Developing Countries*, IFC, 2005.
http://rru.worldbank.org/Documents/Toolkits/SME_Taxation_Toolkit.pdf

Recommandations des organisations internationales sur la simplification de la conformité fiscale

- > Recommandations du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE dans *Revue de l'OCDE sur le développement : Coopération pour le développement, Rapport 2006*.
http://www.oecd.org/document/9/0,3343,fr_2649_201185_38149514_1_1_1_1,00.html
- > Déclaration ministérielle d'Istanbul : *Promouvoir la croissance des PME innovantes et compétitives sur le plan international*, adoptée par les ministres et représentants des gouvernements participant à la Conférence de l'OCDE d'Istanbul du 3 au 5 juin 2004.
http://www.oecd.org/document/28/0,3343,fr_2649_34197_32021084_1_1_1_1,00.html
- > Charte de Bologne sur les politiques à l'égard des PME adoptée le 15 juin 2000.
http://www.oecd.org/document/29/0,2340,fr_2649_34197_1809117_1_1_1_1,00.html
- > Charte européenne des petites entreprises, Présidence du Conseil européen de Santa Maria da Feira des 19 et 20 juin 2000.
<http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/n26002.htm>
- > Recommandation de la Commission européenne C(97) 1161 du 22 avril 1997 concernant l'amélioration et la simplification de l'environnement des entreprises en phase de démarrage.
http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/start-ups/rec_start-ups/rec_start-ups_97fr.pdf

Concevoir un système fiscal pour les petites et microentreprises (2) :

conseils pour l'élaboration d'un régime fiscal adapté

Designing a tax system for micro and small businesses: Guide for practitioners, IFC, décembre 2007.

La majorité des études sur la croissance de l'économie informelle montrent que l'impôt est l'un des principaux facteurs décourageant les micro et petites entreprises d'opérer dans le secteur formel. Les coûts de mise en conformité fiscale peuvent accroître considérablement le coût global de la formalisation d'une petite entreprise. Cependant l'informalité aussi a un coût, pour les entreprises elles-mêmes comme pour l'économie en général. La réforme de la fiscalité des micro et petites entreprises (MPE) doit viser — au-delà de la mobilisation immédiate de revenus — la promotion de la croissance économique et, à terme, l'instauration d'un « contrat social fiscal ». Dans la perspective d'une réforme, un certain nombre de facteurs doivent être pris en compte afin de faire le choix du bon système pour le bon segment de contribuables, en tenant compte des capacités de l'administration fiscale nationale.

FACTEURS DÉTERMINANTS POUR LA CONCEPTION D'UN RÉGIME D'IMPOSITION DES PETITES ENTREPRISES

Les petites entreprises ne forment pas un segment homogène et leurs caractéristiques ne sont pas identiques dans tous les pays en développement et en transition. En matière de fiscalité, il n'y a pas davantage de règles spécifiques aux MPE convenant à tous les pays et à toutes les sortes de petites entreprises. Les éléments déterminants pour la conception d'un système simplifié sont les suivants :

- **Taux d'alphabétisation et d'éducation des propriétaires de petites entreprises** : un niveau élevé d'alphabétisation et d'éducation facilite la promotion des règles de tenue de registres et diminue le besoin de règles d'imposition très simplifiées.
- **Existence de données fiables sur les transactions et les marges de profit des MPE** : l'équité et l'acceptation d'un système simplifié d'imposition seront sensiblement accrues si la conception du système peut être basée sur une solide analyse de la rentabilité et des risques opérationnels des MPE.
- **Accès aux services de conseil fiscal** : dans de nombreux pays, les MPE n'ont pas accès aux services de conseil en matière fiscale, soit parce qu'ils sont trop coûteux, soit parce que cette fonction n'existe pas encore.
- **Prise en compte de la taxation locale** dans les efforts de réduction du coût de mise en conformité.
- **Accès aux technologies de l'information** : dans les pays où une part significative des petites entreprises ont accès aux technologies de l'information, des solutions technologiques peuvent contribuer à réduire le coût de mise en conformité.

- **Effizienz et honnêteté de l'administration fiscale** : la conception d'un système fiscal pour les MPE doit prendre en compte la capacité de l'administration fiscale à gérer efficacement le système.

FORMULATION DES OBJECTIFS DU SYSTÈME

La conception d'un régime fiscal particulier destiné à toucher les petits contribuables opérant dans le secteur informel peut poursuivre plusieurs objectifs. Ces objectifs entrent souvent en conflit et peuvent donc être difficiles à coordonner (par exemple, l'équité fiscale par rapport à la simplicité du système, l'amélioration de la perception par rapport à l'offre d'incitations à la croissance). Les décideurs sont donc tenus de définir des priorités et de déterminer l'objectif principal du système.

SEGMENTATION DE LA COMMUNAUTÉ DES MPE

Dans tout pays, les petites entreprises forment plusieurs segments qui nécessitent des approches fiscales différentes. Les groupes de contribuables suivants méritent en particulier d'être distingués :

- **Les microentreprises** : lorsqu'elles relèvent de la subsistance, les micro-entreprises doivent rester exemptes d'impôt. Au-delà du pur niveau de subsistance, l'intégration des micro-entreprises dans le panier fiscal est importante lorsque l'objectif à long terme est de créer une culture de l'impôt. Une simple patente uniforme est généralement l'option la plus adaptée à ce segment.
- **Les petites entreprises dépassant le niveau micro et non constituées en sociétés** : un système d'impôt simplifié forfaitaire est le plus adapté à ce segment. Cette approche réduit à

la fois le coût de mise en conformité pour les PE et la charge de l'administration fiscale.

- **Les petites entreprises constituées en sociétés** : il pourrait être envisagé de limiter les dérogations aux règles de tenue des registres pour cette catégorie. Cependant, le simple fait d'avoir la forme juridique de société ne signifie pas automatiquement que l'entreprise a une capacité suffisante pour se conformer à l'intégralité des règles. La différenciation entre entreprises non constituées et entreprises constituées en sociétés présente le risque de biaiser la décision d'acquisition du statut de personne morale.

SIMPLIFICATION DU RÉGIME STANDARD

Toutes les petites entreprises ne doivent pas être imposées sur une base forfaitaire. Une partie d'entre elles seront soumises au régime fiscal général. Du fait de la nature dégressive des coûts de mise en conformité, et pour inciter les MPE à la formalisation et au développement, des règles simplifiées et des incitations doivent être intégrées dans le régime standard.

La TVA doit faire l'objet d'une attention particulière dans la perspective de la diminution des coûts de conformité fiscale des MPE. Plusieurs options sont possibles, suivant les éléments clés suivants :

- fixer un seuil d'application obligatoire du régime de TVA à un niveau suffisamment élevé ;
- autoriser les petites entreprises situées en dessous du seuil à s'immatriculer volontairement ;
- simplifier les procédures de comptabilité et de déclaration

En ce qui concerne **l'impôt sur les bénéfices**, les ajustements s'articulent autour des points clés suivants :

- étudier la possibilité d'incitations fiscales pour l'investissement dans la recherche et le développement ;

- étudier la possibilité d'incitations fiscales pour l'investissement dans la croissance des activités ;
- simplifier les procédures de comptabilité et de déclaration.

ÉLABORATION D'UN SYSTÈME D'IMPÔT FORFAITAIRE POUR LES MPE

Le défi que représente la conception d'un système d'imposition simplifié (forfaitaire) pour les micro et petites entreprises est souvent sous-estimé.

Un bon système doit être :

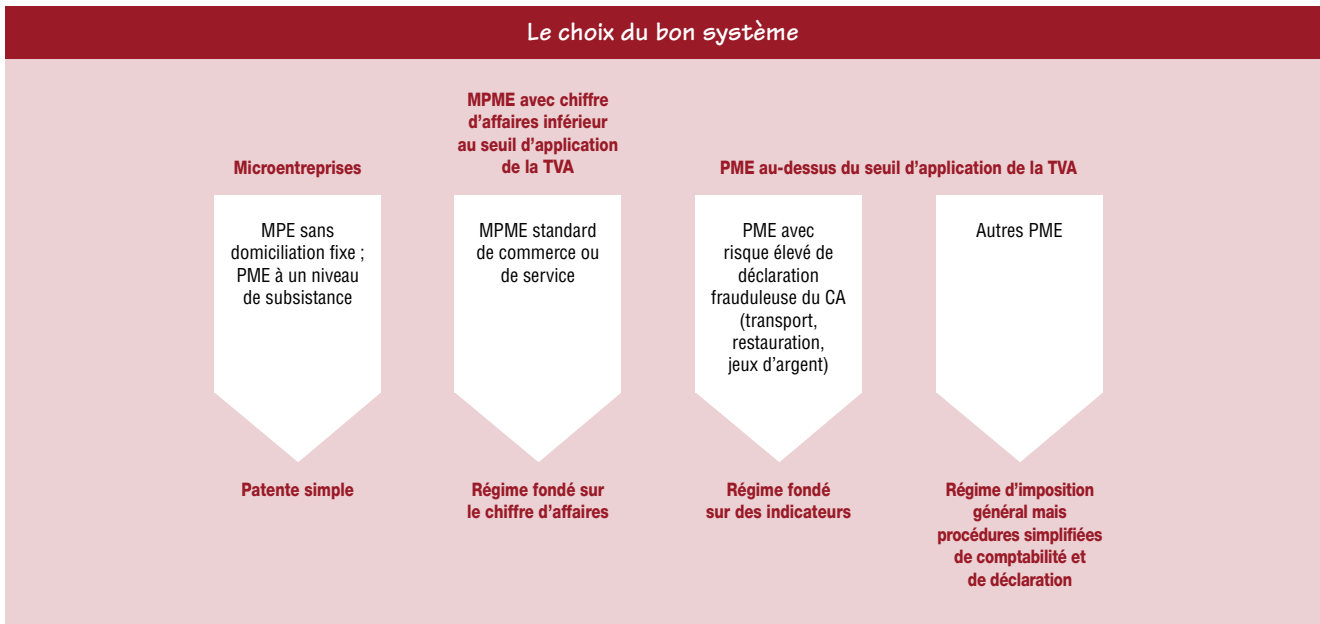
- bien coordonné avec le système général ;
- fondé sur une analyse approfondie des données disponibles pour éviter la sous-imposition et la sur-imposition des PE ;
- transparent et juste pour être accepté par les PE ;
- accepté par les acteurs du secteur public pour être stable ;
- simple à gérer pour ne pas trop peser sur l'administration fiscale ;
- appuyé par des programmes d'information et d'éducation des PE contribuables.

Voir page suivante la figure « Le choix du bon système ».

Les régimes d'imposition forfaitaire des petites entreprises sont de plus en plus populaires dans les pays en développement et en transition (ainsi que dans certains pays développés).

Toutefois, compte tenu des difficultés de conception, il n'est pas surprenant de constater que bon nombre de systèmes en place sont confrontés à de gros problèmes d'application.

Voir page suivante l'encadré « Checklist pour la conception d'un système d'imposition forfaitaire ».



Check-list pour la conception d'un système d'imposition forfaitaire

- **Types de contribuables à soumettre à l'imposition forfaitaire ?**

Il est recommandé de limiter l'application des régimes forfaitaires aux petites entreprises individuelles (non constituées en sociétés).
- **Seuil d'application : niveau, critères, unique ou différencié ?**

Il est généralement recommandé de fixer le même seuil que celui du régime de TVA. Le seuil doit s'appliquer à toutes les catégories de MPE.
- **Critères de détermination de la charge fiscale : indicateur principal ?**

La plupart des systèmes forfaitaires sont fondés sur le chiffre d'affaires. Le choix d'autres indicateurs doit être limité à certaines catégories présentant un risque particulièrement élevé de déclaration frauduleuse du chiffre d'affaires.
- **Taux d'imposition forfaitaire : unique, dégressif ?**

Les secteurs du commerce et des services dégagent des marges bénéficiaires très différentes en pourcentage du chiffre d'affaires. Plutôt que d'appliquer des taux
- d'imposition différents, mieux vaut établir différents niveaux de déductibilité à partir du chiffre d'affaires et appliquer le taux standard sur le montant résiduel.
- **Nombre et types de taxes remplacées par l'impôt forfaitaire ?**

Idéalement, étant donné l'objectif de simplification de la mise en conformité des PE, l'impôt forfaitaire est appliqué pour remplacer un ensemble de taxes centrales et locales, à l'exception des taxes sociales.
- **Liberté de choix du régime général ?**

En principe, toute petite entreprise capable et désireuse d'être soumise au régime d'imposition général doit être autorisée à le faire. C'est particulièrement important pour les MPE générant des pertes ou une marge de bénéfice bien inférieure à celle supposée par le régime simplifié.
- **Règles spécifiques pour les entreprises en création ?**

Une MPE nouvellement créée doit avoir la garantie qu'elle n'aura pas d'impôts à payer sur l'activité des périodes antérieures à l'immatriculation. Par ailleurs, les
- dispositions de report de perte fiscale sur les exercices ultérieurs sont particulièrement importantes pour les entreprises nouvelles. Les exonérations temporaires ne sont généralement pas appropriées.
- **Autres incitations spéciales ?**

Les incitations favorisant l'adoption de pratiques simplifiées d'écriture et de tenue des registres sont très souhaitables.
- **Limitation dans le temps de l'application du régime forfaitaire ?**

L'application d'une durée limitée n'est pas recommandée dans les pays en développement. Les MPE en croissance vont automatiquement passer au régime standard une fois atteint le seuil d'éligibilité, les autres doivent pouvoir rester dans le système forfaitaire sans limite de temps.

PASSAGE DU SECTEUR INFORMEL AU SECTEUR FORMEL

Les MPE nouvellement enregistrées peuvent être soit des entreprises en création soit des entreprises existantes qui opéraient jusqu'alors dans le secteur informel et ont décidé de se formaliser. D'un point de vue fiscal, il y a une différence majeure entre les deux. Les entreprises relevant autrefois de l'économie souterraine sont en principe passibles de sanctions en plus d'être redevables du montant des impôts impayés au titre de la fraude fiscale.

Toutefois, si l'on considère que l'économie a tout intérêt à voir les entreprises acquérir un statut formel, l'application de telles sanctions serait totalement contreproductive. **C'est pourquoi les recommandations internationales préconisent d'éviter la taxation rétroactive pour les entreprises qui choisissent de se formaliser.**

Cependant, l'exonération d'impôt sur les périodes passées peut être perçue comme injuste par les entreprises fiscalement en règle. Dans la pratique, il est recommandé de faire une distinction entre les MPE qui n'ont pas choisi d'acquiescer un statut formel, mais qui s'y trouvent contraintes suite à un contrôle, et celles qui font librement le choix de se formaliser. Dans le premier cas, les entreprises prises en faute doivent être imposées de manière rétroactive, dans le second une amnistie fiscale partielle ou complète peut être prononcée.

IMPORTANCE DE L'IMPLICATION DU SECTEUR PRIVÉ

Tout programme de réforme fiscale doit rechercher la participation active des parties prenantes et solliciter le soutien du secteur privé dès le début du processus. Un certain nombre de projets de réforme de l'administration fiscale de la Banque mondiale prévoient ainsi la création de comités consultatifs auxquels par-

ticipent le secteur privé pour suivre le processus de réforme.

La coopération avec le secteur privé est particulièrement importante dans le cas de réformes visant à faciliter la conformité des entreprises avec le système d'im-

position ou de conception d'un système d'imposition forfaitaire.

Un certain nombre de pays en développement, dont le Rwanda, ont établi un dialogue entre les autorités fiscales et le secteur des entreprises.

Check-list pour la conception d'un système d'imposition des micro et petites entreprises

ANALYSE PRÉPARATOIRE

- Quelle est la taille de l'économie informelle ?
- Quelles sont les principales raisons qui poussent à opérer dans l'économie informelle ? Quelle importance a le système fiscal dans cette décision ?
- Quelle est la définition des petites entreprises/microentreprises dans les lois et réglementations générales ? Cette définition est appropriée sur le plan fiscal ?
- Quelles sont les caractéristiques des personnes gérant des petites et microentreprises ?
- Quelle est la moyenne annuelle du chiffre d'affaires et de la marge bénéficiaire dans les principaux domaines d'activités ?

MPE ET SYSTÈME FISCAL

- Quel est le niveau estimé de la conformité fiscale des petites entreprises ?
- À quel niveau se situent les coûts de mise en conformité et quels en sont les principaux éléments ?
- Combien de taxes les petites entreprises doivent-elles payer ? Parmi ces taxes, quelles sont celles qui posent le plus de problèmes de mise en conformité ?
- Quel rôle jouent les taxes locales ?
- Quelle est la perception des petites entreprises vis-à-vis de l'efficacité et de l'intégrité de l'administration fiscale ?

SIMPLIFICATION DU RÉGIME FISCAL GÉNÉRAL

a) TVA

- Existe-t-il un seuil d'application de la TVA suffisamment élevé pour

exempter la plus grande partie des petites entreprises de l'immatriculation à la TVA ? Sinon, existe-t-il au moins un système de calcul simplifié pour les PE ?

- Les petites entreprises situées au-dessous du seuil d'application sont-elles autorisées à s'immatriculer volontairement ?
- Existe-t-il des mesures de précaution pour éviter l'immatriculation frauduleuse d'entreprises « fantômes » ?
- Y a-t-il une marge de simplification des formulaires de déclaration pour les petites entreprises ?
- À quelle fréquence les PE sont-elles tenues de remplir des déclarations de TVA ? Peut-elle être réduite ?
- Les PE ont-elles la possibilité de payer la TVA sur la base d'une comptabilité de caisse et non d'engagement ?

b) Taxation des bénéficiaires

- Les microentreprises à un niveau de subsistance sont-elles exonérées de l'imposition sur les bénéfices ?
- Y a-t-il une marge de simplification des formulaires de déclaration pour les petites entreprises ?
- Les petites entreprises générant des pertes bénéficient-elles de dispositions de report de perte fiscale ?
- Existe-t-il des règles suffisamment simples et attractives d'amortissement pour les machines et équipements ?
- Le régime fiscal favorise-t-il l'investissement dans la recherche et le développement ?
- Est-il nécessaire de revoir l'efficacité des mesures d'incitation fiscale (exonération temporaire en particulier) ou de les remplacer par des mesures plus efficaces ? .../...

CONCEPTION D'UN RÉGIME FISCAL FORFAITAIRE

- Le besoin se fait-il ressentir d'un régime fiscal forfaitaire ou les contribuables et l'administration fiscale sont-ils capables de garantir la conformité au régime général ?
- Quels contribuables doivent être soumis à l'imposition forfaitaire ?
- Quelle doit être la base de calcul du système ? (chiffre d'affaires ?)
- Existe-t-il suffisamment de données disponibles pour estimer le bénéfice à partir du chiffre d'affaires ?
- Quelles mesures de prévention peuvent être mises en place pour réduire le risque de sous-déclaration ?
- Quels types d'incitations peuvent être mis en place pour promouvoir la bonne tenue des registres ?
- Quel doit être le seuil d'application du système ? Le même que pour la TVA ?
- Quelles taxes le système forfaitaire doit-il remplacer ?
- Les taxes locales doivent-elles être remplacées par le système forfaitaire également ?
- Comment la charge fiscale doit-elle être déterminée ? Doit-il y

avoir des règles de déduction à partir du chiffre d'affaires différentes selon les secteurs ?

- Les contribuables ont-ils la possibilité d'être soumis au régime général s'ils le choisissent ?
- Les entreprises ont-elles la possibilité de prouver leurs pertes et de bénéficier d'une exonération pendant les périodes de perte ?
- Un simple système de patente doit-il être introduit pour les microentreprises ayant dépassé le stade de subsistance ?

ADMINISTRATION FISCALE

- Quelle est l'attitude de l'administration fiscale à l'égard de la gestion de la conformité fiscale des PE ?
- L'administration fiscale a-t-elle des capacités suffisantes pour répondre aux problèmes de conformité des PE sans réduire ses efforts de collecte auprès des gros contribuables ?
- La structure organisationnelle de l'administration fiscale est-elle appropriée pour le suivi des petits contribuables ?
- La connaissance et la compréhension des problèmes et besoins spécifiques des petites entreprises sont-elles suffisantes ?
- La communication entre l'administration fiscale et les représentants des petites entreprises est-elle suffisante ?
- Le processus d'enregistrement est-il suffisamment simple et rapide pour permettre un délai minimal de l'attribution du numéro d'immatriculation fiscale ?
- Existe-t-il un programme d'information et de service aux contribuables spécifiquement destiné aux PE ?
- Existe-t-il une coopération avec les autorités locales dans l'administration des taxes des PE ?
- Des systèmes électroniques ou de téléphonie mobile ont-ils été utilisés pour faciliter l'interaction entre les petites entreprises et l'administration fiscale ?
- Les contrôles fiscaux des petites entreprises comprennent-ils une composante de conseil pour aider les entrepreneurs dans leurs efforts de mise en conformité ?
- Existe-t-il des mécanismes de dépôt de plainte pour faire connaître les cas de harcèlement et de corruption ?

Pour en savoir plus

Voir la première partie de cette synthèse : *Concevoir un système fiscal pour les petites et microentreprises (1) : impact de la fiscalité et options de réforme*, BDS 15, février 2008.

Gestion des clusters : guide pratique

Cluster
management ?
A practical guide,
Part A: Overview,
GTZ, décembre 2007.

Même à l'époque où les économies étaient encore largement centrées sur les marchés nationaux, les systèmes productifs locaux (clusters) jouaient déjà un rôle important pour l'amélioration de la compétitivité. À l'heure de la mondialisation, la coopération avec les autres entreprises est souvent la seule possibilité pour les PME de s'intégrer aux filières mondiales. Les formes que peut prendre cette coopération sont très diverses et d'intensité variable, mais toutes les formes de coopération relativement complexe entre entreprises ont besoin de la même chose pour fonctionner de manière efficace : une bonne gestion. Le manuel publié par la GTZ propose un aperçu des méthodes et instruments de la gestion des clusters.

RAPPEL DE QUELQUES DÉFINITIONS

Une **alliance stratégique** est une activité menée conjointement par deux entreprises au moins, dans le but d'apporter un changement à leur situation. Suivant l'idée que l'union fait la force, chacun des acteurs contribue en fonction de ses capacités spécifiques de façon à bénéficier de la coopération avec les autres. La capacité d'ensemble s'en trouve améliorée, c'est la valeur ajoutée de l'alliance stratégique, connue sous le nom d'« effet de synergie ». L'alliance n'engage l'entreprise que partiellement et celle-ci conserve son autonomie fonctionnelle.

Les **clusters** sont des concentrations régionales d'entreprises de nature complémentaire. Les clusters performants intègrent le plus souvent trois types d'entreprises : des entreprises actives à l'international ayant une position solide sur le marché, des fournisseurs ou autres entreprises de ce type (souvent des PME), et des entreprises de savoirs spécialisées, dynamiques et particulièrement innovantes. Les clusters sont des réseaux d'alliances entre de nombreux acteurs d'un système de production régional.

La promotion des clusters est devenue un concept dominant du développement économique régional. Les PME peuvent y trouver : croissance de la production et

de l'emploi, accélération de l'innovation, amélioration des compétences et savoir-faire, augmentation de la qualité et de la productivité, hausse des exportations et meilleure utilisation des ressources.

Les clusters constituent un outil pour le développement de forces régionales ou entrepreneuriales existantes. Ils ne sont pas une solution à court terme pour remédier à des faiblesses structurelles. Ils nécessitent une masse critique d'entreprises, déjà dotées d'un certain niveau de compétitivité.

Quelles sont les étapes préliminaires d'un projet de cluster, quels services attend-on d'un cluster, comment s'établit le plan d'affaires, quels sont les éléments clés de la mise en œuvre... ?

LES PHASES D'UN PROJET D'APPUI AUX CLUSTERS

Les clusters et alliances stratégiques ne tombent pas du ciel. Ils doivent généralement être créés pas à pas et la préparation représente déjà la moitié du chemin. Elle doit réussir l'équilibre entre une planification solide et une souplesse permettant de laisser une marge de manœuvre suffisante aux dynamiques de réseau. La **mise en œuvre** doit aussi laisser une part suffisante à l'ouverture et aux pro-

cessus dynamiques. Pour son succès, il est particulièrement important de définir des règles assurant la bonne coopération ainsi que la transparence et la qualité de l'information et de la communication. Le **changement** est un processus permanent, cependant après certaines longues

phases de développement, il est utile de faire un bilan d'étape. L'évaluation et l'apprentissage sont essentiels pour reconsidérer la pertinence des alliances et de l'approche suivie. Les fiches proposées ci-dessous ont pour but de fournir un « vade-mecum » pour

les trois principales phases d'un projet de cluster. Les **questions clés** offrent une check-list permettant d'aborder tous les aspects et d'orienter les décisions. Les **actions et éléments clés** retracent les étapes essentielles et outils ou produits fondamentaux.

Phase 1 : La préparation

QUESTIONS CLÉS

ACTIONS ET ÉLÉMENTS CLÉS

Travail préliminaire

1. Que cherchons-nous à atteindre à travers l'alliance stratégique/cluster ?
2. Pouvons-nous utiliser d'autres moyens pour atteindre notre objectif ?
3. De quels partenaires le projet a-t-il besoin ?
4. Les partenaires ont-ils une capacité économique, organisationnelle et d'innovation suffisante ?
5. Quels points forts les partenaires apportent-ils au réseau ?
6. Quels avantages le réseau offre-t-il aux partenaires ?
7. Sur quelles solides alliances stratégiques existantes peut se construire le réseau ?
8. Existe-t-il une bonne « chimie » entre les partenaires ?
9. Quelles sont les mesures nécessaires pour construire la confiance ?
10. Les objectifs/fonctions de l'alliance stratégique sont-ils clairs pour toutes les parties prenantes ?

Analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) pour déterminer les domaines d'alliance stratégique ou priorités pour le cluster.
Formulation des objectifs spécifiques de l'alliance ou du cluster, à partir de l'analyse SWOT.
Recherche des bons partenaires et invitation à participer au processus de réflexion/planification.
Planification : définition des règles (intégration de nouveaux partenaires, prise de décision), planification des événements et responsabilités.

Objectifs et stratégie

1. Quels sont nos objectifs ?
2. Pourquoi élaborer une stratégie de cluster ?
3. Composantes de la stratégie ?
4. Comment procéder ?
5. Comment planifier la mise en œuvre ?

Processus de **formulation d'objectifs communs** : fondement de confiance pour la future coopération (pertinence du « management par objectifs »).
Traduire les objectifs en stratégie : non pas approche visionnaire mais orientation stratégique opérationnelle (étapes et mesures concrètes).
Décliner la stratégie en mesures et activités concrètes : le plan d'action permet de définir tâches, produits attendus et responsabilités ; penser en termes d'évolution stratégique et de cycle de vie du cluster. Un des outils pour planifier la mise en œuvre : le cadre logique.

Plan d'affaires et financement

1. Pourquoi un plan d'affaires est-il nécessaire au cluster ?
2. Structure et contenu d'un plan d'affaires ? Points cruciaux ?
3. Comment planifier et mettre en œuvre l'aspect financement du cluster ?
4. Quels sont les ratios clés à contrôler ?
5. Quelles sont les sources de financement possible ?
6. Quels sont les éléments clés pour solliciter un fonds d'appui ?
7. Quels sont les éléments de la structure de financement d'un cluster ?
8. Quelles sont les erreurs courantes en matière de financement des clusters ?

Plan d'affaires solide (voir encadré page suivante).
Planification financière : élément important du PA et instrument de gestion essentiel du cluster ; principales fonctions : répondre aux besoins de financement et assurer la liquidité.
Ratios clés : rendement des fonds propres, rendement des actifs, rentabilité commerciale, rendement des investissements, flux de trésorerie.

Zoom sur le plan d'affaires

Un plan d'affaires convaincant est une condition préalable essentielle pour trouver des financements. Quelle structure doit suivre un plan d'affaires et quel contenu doit-il présenter ?

1. **Résumé** : la première section est un aperçu condensé du plan d'affaires ; il doit être attractif et convaincant pour le lecteur.
 2. **Description du cluster** : présentation du concept, faisant ressortir les avantages pour les parties prenantes ; en dehors des informations formelles (statut, propriété, etc.), les domaines d'affaires clés du cluster sont décrits (R&D commun, services au cluster, etc.).
 3. **Objectifs, projets d'investissement** : formulation des objectifs stratégiques (quantitatifs et qualitatifs), perspectives de développement.
 4. **Organisation et gestion du cluster** : important pour montrer à un investisseur potentiel qui va gérer le cluster et comment ; décrit la structure et les procédures organisationnelles, le personnel ; personnalités siégeant au conseil ; organigramme.
 5. **Marketing, concurrence** : présente le positionnement du cluster sur le marché ; l'élément central est l'analyse de marché ; formulation de la stratégie marketing.
 6. **Produits et services** : décrit en détail les produits et services du cluster déjà mentionnés dans la « description du cluster » ; implique de décrire la filière du cluster ; doit être centré sur les avantages pour les clients.
 7. **Analyse financière** : important de montrer là que le concept est rentable et finançable ; doit présenter la situation économique actuelle du cluster (si celui-ci est existant) et son développement futur avec l'appui d'un plan opérationnel sur trois à cinq ans ; le détail des états financiers est à joindre en annexe.
 8. **Opportunités et risques** : les investisseurs potentiels veulent connaître les risques associés à leur investissement financier ; les risques peuvent relever des évolutions politiques ou techniques, de l'insuffisance des capitaux, du déclin des ventes ou des impayés sur les produits à recevoir.
 9. **Annexes** : CV, étude de marché, rapports techniques, états financiers, etc.
- Chaque année, des milliers de plans d'affaires sont soumis à des investisseurs et prêteurs potentiels, mais beaucoup ne sont même pas lus jusqu'au bout. Qu'est-ce qui fait un bon plan d'affaires ?
- Les éléments importants à garder à l'esprit lors de l'élaboration d'un plan d'affaires sont les suivants :
- identifier des **avantages clairs** pour les clients et cibler des marchés en croissance ;
 - concevoir des **services et produits innovants** à caractère unique ;
 - offrir un **rendement potentiel élevé** et réaliste ;
 - élaborer un **concept marketing** solide et illustré ;
 - assurer une **orientation internationale** ;
 - **adapter le PA au public** visé (plusieurs versions si nécessaire) ;
 - **fonder la planification sur des hypothèses vérifiables** et faits objectifs ;
 - prévoir une **équipe de management professionnelle** expérimentée ;
 - être **précis et concis** (20 à 30 pages) ;
 - **explicitier les éléments techniques** le plus simplement possible ;
 - montrer le **potentiel de marché** et les perspectives de développement.

Phase 2 : La mise en œuvre

QUESTIONS CLÉS

- Organisation : structure & systèmes**
1. Quelle importance la structure organisationnelle du cluster a-t-elle ?
 2. À quels besoins la structure organisationnelle doit-elle répondre ?
 3. Quel est le statut juridique le plus adapté à notre cluster ?
 4. Comment organiser le cluster : structure ?
 5. Comment organiser le cluster : processus ?

- Développement & offre de services**
1. Pourquoi les services sont-ils importants pour le cluster ?
 2. Quels sont les types de services de clusters ?
 3. Comment organiser et structurer la gamme de services ?
 4. Comment commercialiser l'offre de services ?

- Gestion des projets & processus du cluster**
1. Qu'est-ce qu'un projet, son importance pour la gestion d'un cluster ?
 2. Qu'est-ce que la gestion de projet ?
 3. Comment organiser et gérer des projets de cluster ?
 4. Qu'est-ce qu'un processus, son importance pour la gestion d'un cluster ?
 5. Comment définir et mettre en œuvre des processus de cluster ?
 6. Comment garantir une gestion de processus efficace ?
 7. Quel est le lien entre gestion de processus et qualité ?

ACTIONS ET ÉLÉMENTS CLÉS

La structure organisationnelle est essentielle : organisation formelle et règles de coopération déterminent la confiance mutuelle.

- Statut légal
 - Structure (schéma des compétences et de communication)
 - Systèmes (organisation des opérations)
- Privilégier une **organisation aussi horizontale que possible** (pour entrée de nouveaux membres), transparente et opérationnelle.

Choix du statut et organisation dépend des objectifs :

- Quel degré de coopération veulent les partenaires du cluster ?
- Quel est le rôle des activités commerciales du cluster ?
- Quel degré d'inclusivité (vs exclusivité) des nouveaux membres ?

La **structure épouse la stratégie.**

Structure : qui fait quoi ?

Systèmes : processus et procédures.

Les services proposés sont essentiels pour le succès et la pérennité du cluster.

Doivent **répondre aux besoins et contraintes** des entreprises.

Doivent pouvoir **générer des revenus** et des financements pour le cluster.

Doivent reposer sur une **analyse préalable de la demande.** Chaque service doit faire l'objet d'une description complète.

Consolider les différents services dans un **système intégré de services au cluster** (« one-stop shop »).

Outils marketing clés : présentation des services sur le site web du cluster ; marketing par email ; information sur les services lors de réunions/ateliers du cluster.

Un cluster est une organisation à forte orientation projet. La gestion de cluster nécessite une gestion de projet professionnelle.

Tous les aspects classiques de la gestion de projet s'y retrouvent.

- *aspect technique* : objectifs, planification, gestion, suivi
- *méthodologique* : méthodes et techniques spécifiques projet
- *comportemental* : règles concernant les participants
- *organisationnel* : règles concernant structure et procédures

Document essentiel : **plan de projet.**

Importance de l'**organisation par processus** (vs. organisation par fonctions).

Mettre en place un **système de gestion de processus.**

Un système de gestion de processus **facilite l'introduction d'un système de gestion de la qualité et/ou de certification.**

Gestion de processus : partie intégrante de la gestion qualité.

.../...

Phase 2 : La mise en œuvre (suite)

QUESTIONS CLÉS

ACTIONS ET ÉLÉMENTS CLÉS

Adhésion de nouveaux partenaires

1. Des partenaires importants manquent-ils à l'alliance stratégique ?
2. Les contributions des partenaires sont-elles proportionnelles à leur capacité ?
3. Y a-t-il équilibre entre les obligations des partenaires et les services offerts par le cluster/l'alliance ?
4. Y a-t-il différents groupes de partenaires et si oui sont-ils clairs et fonctionnels ?
5. Le cluster est-il suffisamment connu et attractif pour de nouveaux partenaires ?
6. Les différents moyens d'action pour attirer des partenaires sont-ils utilisés ?

Les alliances naissent souvent de contacts professionnels ou personnels, sur la base d'une relation de confiance existante.

Procéder à une analyse comparative des compétences requises et compétences existantes (éviter l'effet de « verrouillage »).

Autoriser différentes formes de partenariat et de coopération (degrés d'intensité), qui peuvent s'échelonner dans le temps (« essai »).

Le lien mutuel/la confiance entre les partenaires résulte moins des aspects formels de la coopération que des **processus informels et vivants**.

Importance de la créativité et de l'innovation

1. L'innovation est-elle pratiquée sous ses multiples aspects (techniques, organisationnels, communicationnels) ?
2. Les entreprises partenaires ont-elles des mesures de formation encourageant la coopération entre collaborateurs ?
3. Les compétences/connaissances nouvelles sont-elles diffusées dans toute l'entreprise ?
4. Existe-t-il un concept de formation spécialisée commun aux partenaires ? Est-ce une priorité stratégique du cluster ?
5. La formation se fonde-t-elle sur une étude des besoins des employés ?
6. L'impact de la formation spécialisée est-il régulièrement évalué ?
7. Existe-t-il suffisamment de possibilités d'échange de savoirs informels ?

Être à la pointe du savoir assure un avantage concurrentiel décisif.

Les **connaissances « implicites »** sont aussi **importantes** que les connaissances codifiées.

Outil : les **« cartes de savoirs »** montrent comment les savoirs sont répartis entre les partenaires.

Besoin accru de **qualification**.

Le système de qualification doit comprendre une composante de **veille sur les meilleures pratiques des entreprises leaders**.

Autre outil : **forum d'apprentissage en réseau**, grâce auquel les participants peuvent soumettre librement des modules d'apprentissage.

Informer et mettre en réseau partenaires et clients du cluster

1. Existe-t-il un plan de communication définissant groupes cible, objectifs, média et fréquence ?
2. Les parties prenantes mettent-elles en œuvre le plan de communication ?
3. La répartition des tâches et responsabilités est-elle claire ?
4. Les partenaires et clients sont-ils régulièrement interrogés sur la qualité des informations qu'ils reçoivent ?
5. Différents médias complémentaires sont-ils utilisés ?
6. Comment l'information et la communication entre partenaires peuvent-elles être améliorées via les NTIC ?

Les clusters requièrent un **travail professionnel sur l'information**.

La communication doit être **spécifique à chaque groupe cible et répondre à des objectifs d'information clairs**.

La qualité de l'information sert la marque développée par le cluster.

Trois principaux **domaines d'application des TIC dans la gestion des clusters** : information (KM), communication, coopération (logiciels collaboratifs).

Zoom

sur les services les plus demandés par les entreprises d'un cluster

- Marketing
- Promotion de l'exportation
- Formation professionnelle/continue
- R&D appliquée
- Partage d'installations (laboratoires de test, etc.)
- Service d'information sur les appels d'offres
- Approvisionnement commun
- Projets communs
- Services de ressources humaines
- Action politique et lobbying
- Financement, accès aux capitaux

Phase 3 : Le changement

QUESTIONS CLÉS

ACTIONS ET ÉLÉMENTS CLÉS

Suivi & évaluation

1. Le cluster a-t-il atteint ses objectifs ? (résultats, coûts, échéances)
2. Les personnes responsables ont-elles suffisamment d'informations pour mesurer les performances du cluster ?
3. Toutes les parties prenantes sont-elles satisfaites des résultats ?
4. Qu'est-ce qui a fonctionné, n'a pas fonctionné ?
5. Comment les partenaires et autres intervenants importants évaluent-ils la coopération au sein du cluster et avec les groupes extérieurs ?
6. Quelles conclusions les partenaires tirent-ils pour le travail futur du cluster ?
7. Quel degré d'appréciation les partenaires du cluster ont-ils du succès atteint ?

Évaluation externe : plutôt orientée « contrôle ».

Évaluation interne : plutôt outil d'apprentissage et d'amélioration.

Importance de collecter et consigner les données dans un **système de suivi**.

Forte complexité des clusters : analyse classique des résultats souvent peu utile.

Pertinence d'un outil de suivi d'impact (adapté à la gestion de projet).

Le suivi d'impact se concentre sur les facteurs que le projet peut directement influencer.

Gestion du changement

1. Y a-t-il une capacité de changement suffisante dans le cluster ?
2. Y a-t-il suffisamment d'opportunités d'identifier de nouvelles tendances / développer de nouvelles idées ?
3. Le changement et l'innovation sont-ils des thèmes de développement du cluster ?
4. Existe-t-il une équipe d'agents de changement ?
5. Les tâches et structures de management sont-elles clairement définies ?
6. Le réseau est-il porté par une vision ?
7. Cette vision est-elle véhiculée activement en interne et en externe ?

Un cluster est formé d'organisations distinctes qui peuvent changer, se développer, disparaître.

Les organisations ont leur propre cycle de vie.

La **gestion du changement** couvre tous les systèmes et processus d'une organisation qui permettent au changement d'avoir lieu et aux organisations statiques de devenir des organisations « apprenantes ».

Pas une technique, mais un **système complexe partant du niveau personnel**, étendu aux organisations partenaires et reflété dans les structures et systèmes du cluster.

Apprentissage et management stratégique

1. Les responsables du cluster consacrent-ils régulièrement un temps à l'apprentissage stratégique ?
2. Tous les partenaires sont-ils impliqués dans la réflexion et dans le développement du cluster ?
3. Les évaluations et études des différents acteurs servent-ils de base à l'apprentissage stratégique ?
4. Des consultants externes sont-ils invités à appuyer et animer les sessions de stratégie ?

Tout partenariat stratégique court le **risque de perdre son dynamisme** et sa capacité à réagir à de nouvelles conditions.

Prévenir ce risque et **trouver les stratégies assurant le succès futur implique une culture d'apprentissage et une gestion stratégique actives.**

Requiert des formes de collecte d'information et de planification différentes de celles de la gestion opérationnelle.

Moyens : benchmarking, anticipation des évolutions futures, veille, étude de tendances, scénarios, etc.

Pour en savoir plus

- > **Cluster Management ? A Practical Guide, Part B: Tools**, GTZ, décembre 2007.

<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/07-1498.pdf>

La deuxième partie du guide est entièrement consacrée aux outils utiles à la mise en œuvre des

différentes étapes des trois principales phases décrites dans la première partie.

- > **Clusters et réseaux d'entreprises**, *L'Actualité des services aux entreprises* n° 4, février 2003.

<http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/04-7.pdf>

Pour en savoir plus

PUBLICATIONS RÉCENTES
ET NOUVEAUX DOCUMENTS
EN LIGNE *par thème*

Général

- **Donor support to private sector development in sub-Saharan Africa. Understanding the Japanese OVOP programme**, JICA-ODI Working Paper 290, avril 2008 — Examine l'action des bailleurs en matière d'appui au secteur privé et plus particulièrement l'approche « OVOP » (*onevillage one product*) de la coopération japonaise au développement. http://www.odi.org.uk/publications/working_papers/wp290.pdf
- **Does employment generation really matter for poverty reduction ?**, Policy research working paper 4 432, World Bank, 2007 — Analyse du lien entre profil de croissance de l'emploi et réduction de la pauvreté dans les pays en développement. http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2007/12/06/000158349_20071206131549/Rendered/PDF/wps4432.pdf
- **Rural development outcomes and drivers: An overview and some lessons**, ADB, 2008 — À partir de l'analyse des expériences existantes en Asie, ce guide fournit un éclairage sur les résultats et les moteurs du développement rural. <http://www.adb.org/Documents/Books/Rural-Development-Outcomes-Drivers/Rural-Development-Outcomes-Drivers.pdf>
- **Understanding your local economy: A resource guide for cities**, Cities Alliance, 2007 — Guide pour l'analyse des conditions économiques locales et des avantages concurrentiels d'une ville. <http://www.citiesalliance.org/activitiesoutput/topics/cds/led-guidelines.html>

Environnement des affaires, politiques

- **Doing Business: Women in Africa**, 2008 — Rapport de la Banque mondiale présentant sept femmes entrepreneurs, décrivant les raisons de leur succès et plus particulièrement les obstacles légaux et réglementaires auxquels elles ont fait face. http://www.doingbusiness.org/documents/Women_in_Africa.pdf
- **Doing Business in China 2008**, Doing Business, 2008 — Dernier rapport de *Doing Business* sur l'environnement des affaires en Chine. <http://www.doingbusiness.org/subnational/exploreeconomies/China.aspx>
- **Doing Business in Colombia 2008**, Doing Business, 2008 — Dernier rapport de *Doing Business* sur l'environnement des affaires en Colombie. Existe en espagnol. <http://www.doingbusiness.org/subnational/exploreeconomies/colombia.aspx>
- **Doing Business in the Philippines 2008** — Nouveau rapport comparant 21 villes. <http://www.doingbusiness.org>
- **Doing Business in Nigeria 2008** — Rapport comparant pour la première fois les différents États du Nigeria. <http://www.doingbusiness.org>
- **Designing a tax system for micro and small businesses: Guide for practitioners**, IFC, 2007 — Cet outil détaille un certain nombre d'options pour réformer le système fiscal dans les pays en développement de façon à faciliter la mise en conformité des petites entreprises. http://www.ifc.org/ifcext/media.nsf/Content/Designing_Tax_System
- **Upgrading in clusters and value chains in Latin America. The role of policies**, IADB, 2004 — Enseignements et recommandations à l'intention des décideurs politiques pour appuyer la mise

à niveau des PME sur les marchés internationaux. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/653/6>

► **From project to policy reform: experiences of German development cooperation**, DIE, 2007 — Sept études de cas illustrant le travail mené en faveur de la réforme de l'environnement des affaires et réflexion sur le lien entre interventions au niveau micro et action au niveau macro. http://www.business-environment.org/dyn/be/besearch.details?p_phase_id=163&p_lang=en&p_phase_type_id=4

Cluster et liens d'affaire

► **Cluster management. A practical guide, Part A: Overview / Part B: Tools**, GTZ, décembre 2007 — Panorama des méthodes et instruments relatifs à la gestion des clusters. <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/07-1496.pdf> et <http://www2.gtz.de/dokumente/bib/07-1498.pdf>

► **Groups, associations and other horizontal linkages**, Briefing Paper, AMAP USAID, 2008 — Analyse les liens tissés par les MPE pour surmonter les obstacles ou tirer parti d'opportunités au sein de la filière. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=21628_201&ID2=DO_TOPIC

► **Oilseeds business opportunities in Ethiopia**, LEI Wageningen, 2007 — Décrit la situation et le potentiel du secteur des oléagineux en Éthiopie pour identifier les opportunités de collaboration entre entreprises hollandaises et acteurs nationaux du secteur. <http://www.lei.wur.nl/NR/rdonlyres/942A83CC-721E-40BC-8D69E716B2D6B088/46031/0707230ilseedsbusinessEthiopiaJW.pdf>

Impact

► Tanburn J., **Quantifier et rapporter les résultats**, Document de base 2007-2008 sur le développement du secteur privé, OIT 2008 (paru en anglais, espagnol et français) — Le Reader 2007 se concentre sur la mesure de l'impact des programmes de développement du secteur privé : débat sur les options méthodologiques, choix des indicateurs, problèmes de quantification, domaines d'évaluation de l'impact, etc. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/649/PSDReader08F.pdf>

► **Causal models as a useful program management tool: Case study of PROFIT Zambia**, Impact Assessment Primer Series #5, USAID, octobre 2007 — Ce document s'appuie sur l'étude de cas du projet PROFIT en Zambie pour montrer ce qu'est un modèle causal, comment il fonctionne et quelle est son utilité. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=21838_201&ID2=DO_TOPIC

► **Planning for cost effective evaluation with evaluability assessment**, Impact Assessment Primer Series, Publication # 6, USAID, 2008 — Comment planifier une étude d'impact efficace à l'aide d'une analyse de faisabilité préalable. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=21544_201&ID2=DO_TOPIC

► **Impact analysis 2005-6 of the nucleus approach, Sri Lanka**, GTZ, 2007 — Étude d'impact du programme ESSP mis en œuvre par la GTZ, associant chambres de commerce et groupes d'entrepreneurs au Sri Lanka. <http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/647/GTZ%20Sri%20Lanka%20Nucleus%20IA%202007.pdf>

► **Promoting pro-poor growth: Practical guide to EX ANTE poverty impact assessment**, OECD, 2007 — Guide pratique d'évaluation préalable de l'impact potentiel de politiques ou programmes sur la pauvreté. <http://www.oecd.org/dataoecd/46/39/38978856.pdf>

Appui au secteur agricole

► **Common framework on market-oriented agricultural advisory services**, Neuchatel Group, 2008 — Ce « cadre sur les services de conseil agricole suivant une logique commerciale » a été mis au point par le groupe de travail de l'Initiative de Neuchâtel (version provisoire). <http://www.neuchatelinitiative.net/english/documents/CFonMarket-OrientedAgriculturalAdvisoryServicessmall.pdf>

► **Fruit and vegetable traders in Cambodia: A baseline study for CAMIP**, 2007 — Cette étude préliminaire des vendeurs de fruits et légumes de six marchés choisis au Cambodge a été réalisée dans le cadre du projet CAMIP (Cambodia-Canada Market Information Project) pour permettre une meilleure connaissance des acteurs visés par le

projet. <http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/652/1>

► Peron C., **An agricultural survey, for Build Cambodia**, 2007 — Cette étude sur le secteur agricole au Cambodge, commandée en 2007 par Build Cambodia, plaide pour un soutien accru aux agro-entrepreneurs par le gouvernement, les banques, la communauté des entreprises et les personnes privées. <http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/651/1>

► **Innovative practice Kenya: Access to high value markets by smallholders of African indigenous vegetables**, Regoverning Markets, 2007 — Cette étude a pour objectif d'identifier comment les petits agriculteurs peuvent améliorer leur intégration dans les nouveaux marchés dynamiques et d'en estimer le coût et les bénéfices. http://www.regoverningmarkets.org/en/global/innovative_practice.html

► **Supermarkets and the poor in Viet Nam**, Cirad/ADB, 2006 — Impact de l'implantation et de l'importance croissante des supermarchés sur les systèmes de production et de distribution des produits agricoles au Vietnam. <http://www.markets4poor.org/?name=publication&op=viewDetailNews&id=1192&PHPSESSID=5845b2d643265cbd74b5385dc5551e95>

Normes et certification

► **Sustainability standards and coffee exports from Tanzania**, DIIS Working Paper n° 2008/1 — Identifie les domaines clés à cibler pour faciliter le respect des normes de certification dans le café, la principale culture d'exportation traditionnelle en Tanzanie. http://www.diis.dk/graphics/Publications/WP2008/WP081_Sustainability_Standards_Coffee_Exports_Tanzania.pdf

► **The economics of certified organic farming in tropical Africa: A preliminary assessment**, DIIS Working Paper, Danish Institute for International Studies, 2007 — Sur la base d'enquêtes menées en Ouganda, examine la rentabilité relative des activités de production certifiées bio et des activités de production traditionnelle en Afrique tropicale. <http://www.diis.dk/graphics/Publications/WP2007/WP2007-3%20til%20web.pdf>

► **The spice industry in Tanzania: General profile, supply chain structure, and food standards compliance issues**, DIIS Working Paper, Danish Institute for International Studies, 2007 — Décrit l'histoire récente du secteur des épices en Tanzanie, particulièrement les questions liées à l'accès aux marchés d'exportation à forte valeur ajoutée : dynamique de filière et conformité aux normes internationales. <http://www.diis.dk/graphics/Publications/WP2007/WP%202007-8%20final.web.pdf>

► **Effects of food safety standards on the livelihoods of actors in the Nile Perch value chain in Tanzania**, DIIS Working Paper, Danish Institute for International Studies, 2007 — Étude des conséquences des normes de sécurité alimentaire sur la subsistance des acteurs de la filière de la Perche du Nil en Tanzanie. http://www.diis.dk/graphics/Publications/WP2007/DIIS%20WP%202007-24_web.pdf

Appui aux petites entreprises

► **SME development for sustainable employment program (SMEDSEP) Philippines**, GTZ, 2003-2011 — Quatre documents sur différents aspects du programme SMEDSEP destiné à favoriser le développement des PME pour promouvoir l'emploi aux Philippines. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/414/1>

► **Kenya BDS implementation**, USAID/ Emerging markets Group, 2004-8 — Détail des activités du programme Kenya BDS visant à promouvoir la croissance et les revenus des MPE rurales. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/275/3>

► **Le Gret et l'appui aux petites entreprises. Pratiques et perspectives**, Études et travaux en ligne n° 17, Gret, 2008 — À partir des projets menés par le Gret en matière d'appui aux PE depuis la fin des années 1980, cette étude cherche à systématiser les pratiques dans ce domaine et à en tirer des enseignements. <http://www.gret.org/ressource/pdf/08454.pdf>

► **Developing the advertising market for SMEs in northern Bangladesh**, The Katalyst Cases, Case Study Number 3, Katalyst, 2007 — Description et analyse d'un projet d'appui au secteur de la publicité pour aider les PME du nord du

Bangladesh. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/660/KatalystAdvertisingMkt.pdf>

Filières : approches

► **Moving toward competitiveness : A value-chain approach**, Foreign Investment Advisory Service, Banque mondiale, août 2007 — Ce rapport technique détaille une approche pragmatique d'analyse de la performance des filières dans le but de faciliter à terme l'élaboration d'un plan de réforme ciblée. [http://www.ifc.org/ifcext/fias.nsf/Attachments/ByTitle/MovingTowardCompetitiveness/\\$FILE/Value+Chain+Manual.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/fias.nsf/Attachments/ByTitle/MovingTowardCompetitiveness/$FILE/Value+Chain+Manual.pdf)

► **Value Chain Framework Briefing Paper**, AMAP, USAID, 2008 — Vue d'ensemble du cadre d'analyse de filière, outil servant à l'identification et l'analyse des liens entre entreprises à l'intérieur d'un secteur. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=21629_201&ID2=DO_TOPIC

► **GTZ's experience in value chain development in Asia: an external perspective**, Discussion Paper — Cette étude menée par un consultant externe examine et compare les différentes expériences de la GTZ en matière d'appui aux filières dans cinq pays d'Asie au cours des dernières années. http://www2.gtz.de/wbf/doc/GTZ_experience_in_VC_development_Asia.pdf

Approche filière dans des environnements marqués par des conflits

► **Accelerating sustainable growth in post-conflict Serbia**, AMAP microREPORT #87, 2008 — L'étude s'efforce d'évaluer l'impact de deux types d'interventions de développement du secteur laitier en Serbie : les premières ciblant les transformateurs, les autres les agriculteurs. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=22553_201&ID2=DO_TOPIC

► **Value chain activities for conflict-affected populations in Guinea**, AMAP microREPORT #90, 2007 — À l'aide du cadre d'analyse des filières, l'étude analyse les interventions mises en place dans le secteur des arachides dans le cadre d'un programme de développement communautaire en Guinée.

http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=22554_201&ID2=DO_TOPIC

► **Cotton value chain case study for Northern Uganda**, AMAP microREPORT #91, 2008 — L'étude tire les enseignements d'un projet pilote mis en place par l'IRC pour promouvoir la production de coton auprès des agriculteurs déplacés vivant dans des camps au nord de l'Ouganda. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=22555_201&ID2=DO_TOPIC

► **Value chain tools for market-integrated relief: Haiti's construction sector**, Guided case studies in value chain development for conflict-affected environments, microREPORT #93, USAID, mars 2008 — Utilisation de l'approche filière en Haïti pour guider la conception des programmes d'infrastructures dans une perspective à long terme et intégrée au marché. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=23118_201&ID2=DO_TOPIC

► **Rwanda tourism value chain case study**, Guided case studies in value chain development for conflict-affected environments, micro-REPORT #94, USAID, janvier 2008 — Utilisation de l'approche filière au Rwanda pour mobiliser et faire progresser le secteur du tourisme ; regard sur la contribution de ce secteur à la reconstruction de l'économie du pays. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=23120_201&ID2=DO_TOPIC

► **Kosovo dairy value chain case study**, Guided case studies in value chain development for conflict-affected environments, microREPORT #95, USAID, décembre 2007 — Examine le processus d'identification sectorielle mené par les bailleurs au Kosovo de 1999 à 2007 pour déterminer le potentiel du secteur laitier pour le développement du pays. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=23122_201&ID2=DO_TOPIC

Filières : études de cas

► **Analyse et cadre stratégique d'initiatives pour la croissance de la filière sésame**, USAID Sénégal, 2008 — Description et analyse de la filière sésame au Sénégal, de son impact sur la croissance économique nationale et de ses possibilités de développement. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/655/1>

- **Value chain analysis for Thai home textiles, silk subsector**, EU/Thailand, 2007 — Analyse des filières de la soie et des textiles en Thaïlande. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/657/1>
- **Governance in the value chain for South African wine**, TRALAC Working Paper, Trade Law Centre for Southern Africa 9/2007 — Contribution au débat théorique sur la gouvernance des filières mondiales sur la base de l'analyse de la filière vinicole en Afrique du Sud. <http://www.tralac.org/scripts/content.php?id=6992>
- **Accelerating growth in the pond fish sector. Interventions to bring about sustainable change**, The Katalyst Cases, Case Study Number 4 Katalyst, 2007 — Description et analyse d'un projet de dynamisation du secteur de la pisciculture en étang au Bangladesh. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/659/KatalystPondFish.pdf>
- **Caribbean community value chains, regional integration and competitiveness**, IADB, 2007-09 — Plan de mise en œuvre du projet Caricom destiné à aider les PME des Caraïbes à surmonter les difficultés et saisir les opportunités associées à l'intégration régionale et la mondialisation. <http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/648/2>

Financement des filières et des PE

- **Value chain governance and access to finance: maize, sugar cane and sunflower oil in Uganda**, AMAP micro-REPORT #88, USAID, 2007 — Analyse du lien entre gouvernance et financement des filières sur la base de l'étude de trois filières en Ouganda. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=22009_201&ID2=DO_TOPIC
 - **Value chain finance role play training: Uganda sugar value chain, Peru artichoke value chain**, AMAP, USAID, 2007 — Support de formation sur le financement des filières sur la base de l'étude de deux filières (artichaut et sucre) en Ouganda. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=22143_201&ID2=DO_TOPIC
 - **Bank financing to small and medium-sized enterprises (SMEs) in Colombia**, Policy Research Working Paper 4481, World Bank, 2008 — Évo-
- lutions et enjeux politiques du financement des petites et moyennes entreprises par les banques en Colombie. http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/1W3P/1B/2008/01/22/000158349_20080122150703/Rendered/PDF/wps4481.pdf

Information et gestion des connaissances

- **GTZ-Reader: Knowledge management and knowledge systems for rural development**, GTZ, septembre 2007 — Les principes de la gestion des savoirs et du partage des connaissances au service du développement rural. <http://www2.gtz.de/wbf/doc/en-Knowledge-Management-Reader-2007.pdf>
- **Knowledge management, learning and communication in value chains. Case of specialty coffee in Ecuador**, CIAT, 2007 — Cette étude porte sur les principes théoriques de la gestion des connaissances dans les filières et sur leur application dans le cas précis de la filière café (FAPECAFES) en Équateur. http://www.fao.org/NR/com/gtzworkshop/Final%20report_FAPECAFES.pdf
- **Building E-competence: Enabling small business to access opportunities through information and communication technology**, UNIDO, 2007 — L'accès à l'information est essentiel pour la croissance des petites entreprises ; les TIC ont un grand rôle à jouer dans la promotion d'un environnement propice à la croissance. <http://www2.gtz.de/wbf/library/detail.asp?number=3989>
- **The role of mass media in Local and Regional Economic Development (LRED)**, Working Paper, GTZ, avril 2008 — Explore le potentiel de l'intégration des médias de masse dans le cadre conceptuel et les outils de mise en œuvre des projets de développement économique local et régional de la GTZ. http://www2.gtz.de/wbf/doc/Mass_Media_in_LRED.pdf
- **Survey of ICT and education in Africa. A summary report, based on 53 country surveys** (+ volume 2 : 53 Country Reports), InfoDev, World Bank, 2007 — Ce document cherche à rassembler les informations les plus utiles sur l'utilisation des TIC dans les activités d'éducation en Afrique. <http://www.infodev.org/en/Publication.353.html>

Formation et apprentissage

- **Formation à distance en Afrique subsaharienne francophone. Études comparées**, Unesco / Breda, 2007 — État des lieux des projets de formation ayant intégré une approche de formation à distance ou une utilisation des TICE dans les dispositifs de formation mis en place. <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001567/156795f.pdf>
- **La formation professionnelle au cœur des politiques de développement. Actes de la conférence Gefop, 12 novembre 2007, Paris**, Notes et Documents n° 41, AFD, 2008 — Cet ouvrage rassemble les actes de la conférence Gefop sur la formation professionnelle organisée le 12 novembre 2007 à Paris : grands enjeux de la formation professionnelle et expériences pays. <http://www.afd.fr/jahia/Jahia/home/publications/NotesDocuments/pid/5071>
- **Can entrepreneurial activity be taught? Quasiexperimental evidence from Central America**, CID Harvard Working Paper n° 153, 2007 — Étude l'effet de la formation entrepreneuriale (notamment en gestion d'entreprise) sur les résultats, la taille et le nombre des PME. <http://www.cid.harvard.edu/cidwp/pdf/153.pdf>
- **Public-private partnership models in TVET and their impact on the role of government**, Biennale on Education in Africa (Maputo, Mozambique, 5-9 mai 2008), Working Document, draft, GTZ, 2008 — Document présenté à l'ADEA - 2008 Biennale de l'éducation en Afrique. S'intéresse aux partenariats public-privé mis en place avec l'appui de la coopération allemande dans le domaine de l'enseignement technique et professionnel dans des pays comme l'Égypte et le Chili. http://www2.gtz.de/wbf/doc/2.2_06_GTZ_ENG.pdf
- **The contribution of human resources development to migration policy in Tunisia**, ETF, 2007 — Ce rapport analyse les conclusions de l'étude menée par l'ETF sur les liens entre migration, systèmes d'éducation et de formation et marchés du travail. Cette étude a aussi porté sur l'Albanie, l'Égypte et la Moldavie. [http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Publications_catalogue_EN?OpenDocument&EMB=/pubmgmt.nsf/\(WebPublications%20by%20titleR\)/A98846CD994E8BA0C12573DB004D5346?OpenDocument&LAN=EN](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Publications_catalogue_EN?OpenDocument&EMB=/pubmgmt.nsf/(WebPublications%20by%20titleR)/A98846CD994E8BA0C12573DB004D5346?OpenDocument&LAN=EN)

► Walther R., **Nouvelles formes d'apprentissage en Afrique de l'Ouest. Vers une meilleure insertion professionnelle des jeunes**, Notes et Documents n° 40, AFD, 2008 — Cette étude montre comment l'apprentissage traditionnel ou informel en Afrique de l'Ouest est en train d'évoluer vers une formation duale ou alternée. <http://www.afd.fr/jahia/Jahia/home/publications/NotesDocuments/pid/5070>

► **Financial arrangements in informal apprenticeships: Determinants and effects. Findings from urban Ghana**, Working Paper n° 49, ILO, 2007 — Étude sur les formes de financement de l'apprentissage au Ghana. <http://www.ilo.org/public/english/employment/finance/download/wp49.pdf>

Jeunes et insertion

► **Youth and economic development in Africa. An issues paper**, Fifth African Development Forum, Youth and Leadership in the 21st Century, Addis Abeba, Éthiopie, 26 octobre 2006 — Quel rôle les gouvernements et l'aide internationale ont-ils à jouer pour placer les jeunes au cœur des initiatives de développement économique en Afrique ? http://www.uneca.org/adf/docs/Issue_paper_eco.pdf

► **Youth microenterprise and livelihoods: State of the field lessons from the 2007 Global Youth Microenterprise Conference**, Making Cents International, 2008 — Synthèse des présentations et débats de la conférence « Global Youth Microenterprise Conference », qui s'est tenue à Washington en septembre 2007 sur le développement de l'entrepreneuriat des jeunes. http://www.youthenterpriseconference.org/download_form.asp

NOUVEAU SUR LE WEB 1^{er} semestre 2008

► **Le site du Comité des bailleurs pour le développement de l'entreprise s'enrichit de nouvelles rubriques thématiques** — Le DCED élargit ses thèmes de travail. Outre l'environnement des affaires et le thème *Filières et liens d'affai-*

res, trois nouveaux sujets font l'objet d'un traitement spécifique : groupements nationaux de bailleurs pour le développement du secteur privé, DSP en contexte de crise et partenariats privé-public. <http://www.sedonors.org/groups/default.asp>

► **La base de données de la SFI sur l'entrepreneuriat a été actualisée** — Cette base de données sur l'activité entrepreneuriale dans 84 pays a été enrichie en 2007 pour intégrer des améliorations de méthodologie et permettre une meilleure comparabilité des données. <http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/Content/Entrepreneurship+Database>

► **Version 2008 des modules de formation pour les entrepreneurs** — Modules de formation du *Business Development (BDS) Forum* sur la création d'entreprise, accessibles gratuitement en français et anglais. <http://www.bdsforum.net/training-modules>

► **Programme d'appui aux petites entreprises africaines** — Restitution de la rencontre AFD-MAE - Membres et partenaires du PAPEA à l'APCM le 19 octobre 2007 à Paris. http://www.apcm.com/cosame/Planete_cosame/ressources/PAPEA/PAPEA_Reunion_technique_2007.htm

► **LEDcast, le « podcast » du développement économique local** — Produit par et pour les praticiens du développement économique local, lancé par Shawn Cunningham et Jörg Meyer-Stamer, ce site a pour objectif de favoriser le partage des connaissances et la discussion au sein de la communauté. <http://www.ledcast.net>

► **Nouvel espace « Knowledge Management » de microLINKS** — Le *Knowledge Management (KM) Lab* de microLINKS est un espace de ressources en ligne dédié aux dernières réflexions et évolutions sur le thème de la production, de la collecte et du partage des connaissances au service du développement. <http://www.microlinks.org/kmlab>

► **Carte des expériences terrain de microLINKS** — micro-LINKS a mis en ligne un nouvel outil de cartographie montrant la répartition dans le monde des 80 « Notes from the Field », fiches expériences sur les initiatives ou leçons du terrain. <http://www.microlinks.org/multi-media/maps/popml2/grafpopup1.html>

► **SEEP Network lance un nouveau site d'échanges sur le développement des entreprises** — *The Enterprise Development Exchange* est un nouveau site ressources interactif au service de la communauté des opérateurs, experts, chercheurs et financeurs, créé dans le cadre de l'initiative en faveur du développement des filières urbaines. En ligne depuis le 2 avril à l'adresse : <http://www.edexchange.seepnetwork.org>

GROS PLAN SUR...

► **La série Innovative Practice sur le site Regoverning Markets** (« Small-scale producers in modern agrifood markets ») — Cette série offre 30 études de cas décrivant des exemples d'innovations dans la mise en relation des petits producteurs avec des marchés dynamiques au niveau local ou régional. <http://www.regoverningmarkets.org/en/publications>

► **La Boîte à outils « Conseil à l'exploitation familiale de l'Inter-Réseaux »** — Elle regroupe des outils et modules de formation pour le conseil aux exploitations familiales et le conseil de gestion utilisés par des équipes sur le terrain. Un des derniers documents mis en ligne : *Module pédagogique de sensibilisation au conseil agricole*. Le conseil à l'exploitation familiale agricole en zone cotonnière d'Afrique centrale, Cirad, Irad, MAE, Prasac, 2007. http://www.inter-reseaux.org/article.php3?id_article=349

VOS REVUES ET BULLETINS

► **Bulletin de veille de l'Inter-réseaux**, Développement rural, numéros 120 à 128 — http://www.inter-reseaux.org/rubrique.php3?id_rubrique=3

► **Bulletin du Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises**, Lettre mensuelle d'actualité du comité et de ses membres, numéros 22 et 23 — <http://www.sedonors.org/resources/items.asp?cat=Newsletters>

► **Éducation des adultes et développement**, revue semestrielle concernant l'éducation des adultes en Afrique, Asie et Amérique latine (recueil d'articles) publiée par DVV international — Dans le n° 69, plusieurs articles sur le courant éducatif populaire et un article sur l'éducation des jeunes et des adultes (EJA) et les actuels processus de transformation en Bolivie. http://www.iiz-dvv.de/index.php?article_id=258&clang=2

► **Lettre du COSAME**, bulletin mensuel de coopération et soutien aux artisans et micro-entreprises du Sud - Pour un artisanat ouvert, qualifié et solidaire ! Numéros 55 à 57 — Le numéro 56 de février 2008 présente un premier bilan d'étape du dispositif de renforcement des compétences artisanales. http://www.apcm.com/cosame/Planete_cosame/ressources/newsletter.htm

► **MicroLINKS Connections** est le bulletin mensuel du Bureau du développement des micro-entreprises de l'USAID. Numéros 44 à 48. http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=2896_201&ID2=DO_TOPIC (puis cliquer sur *Download Current Issue*).

► **NORRAG News** est le bulletin du réseau Norrag sur l'éducation (*Network for Policy Research Review and Advice on Education and Training*). Le numéro 40 de mai 2008 (« Education for sustainable development? Or the sustainability of education investment? ») est spécialement consacré à la question de la pérennité des actions en faveur de l'éducation. Quelques articles portent sur la formation professionnelle. <http://www.norrag.org>

► **OUTCOMES**, bulletin trimestriel de la SFI — Éditions janvier-mars (comprend plusieurs articles consacrés au financement des activités au Liberia et au programme *Global Trade Finance* de la SFI) et avril-juin (comprend plusieurs articles consacrés à la microfinance). <http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf>

► **Small Enterprise Development**, revue internationale sur la microfinance et le développement des entreprises. Volume 19, n° 1, mars 2008 — Sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication au service de la microfinance. <http://www.ingentaconnect.com/content/itpub/edm/2008/00000019/00000001> ■