

# Appuyer les petites entreprises à travers les « intermédiaires » : l'exemple de Meda et ECDI au Pakistan

Entretien avec Linda Jones, Mennonite Economic Development Associates of Canada (Meda), le 31 septembre 2004.

Cet entretien a été réalisé par Sandra Barlet à l'occasion du séminaire organisé par l'Organisation internationale du travail « Mettre en place des marchés de services pour le développement des entreprises », du 27 septembre au 1<sup>er</sup> octobre 2004, Chiang Mai (Thaïlande).

Cet entretien réalisé avec Linda Jones porte sur l'expérience en démarrage de Mennonite Economic Development Associates (Meda) et Entrepreneurship and Career Development Institute (ECDI), au Pakistan. Ce projet cherche à appuyer des femmes brodeuses en zones rurales en renforçant le rôle des intermédiaires avec qui elles sont en contact. Il porte, outre sur la présentation du programme, sur la réflexion qu'ont eu Meda et ECDI quant à l'approche à mettre en œuvre avec les intermédiaires présents dans cette filière.

Par ailleurs, Linda Jones a rédigé un article (en anglais), « L'intermédiaire, agent de changement », à paraître courant octobre sur les sites Internet de USAID ([www.micro-links.org](http://www.micro-links.org)) et du BIT ([www.ilo.org/dyn/bds/bdssearch.home](http://www.ilo.org/dyn/bds/bdssearch.home)).

## ● Bonjour, pouvez-vous nous présenter votre travail sur la thématique des intermédiaires ?

Tout d'abord, la perception fréquente des intermédiaires, c'est celle d'acteurs exploitant les petits producteurs, contrôlant leur production, payant des prix trop bas et participant à des pratiques frauduleuses pour maximiser leurs gains. Et elle est souvent vraie. Nous proposons une approche alternative qui part du principe que certains intermédiaires jouent un rôle essentiel et présentent un potentiel pour promouvoir des filières plus équitables.

Nous avons capitalisé sur la base des expériences et recherches menées par Meda et ECDI dans les pays en développement, en référence au programme d'apprentissage participatif du réseau Seep/PLP (Small Enterprise and Education Promotion / Participatory Learning Program).

Meda et ECDI ont mené une étude de marché dans le cadre du programme Seep PLP parmi les régions les plus pauvres du Pakistan. L'objectif était d'évaluer les services d'appui à l'entreprise

disponibles pour les femmes micro-entrepreneurs dans trois secteurs : le textile, l'artisanat et les technologies de l'information. Suite à cette évaluation, nous avons conçu un programme visant à appuyer les brodeuses travaillant à leur domicile dans des zones rurales par la mise en place d'un système de femmes re-

« La perception courante que les gens ont des intermédiaires, c'est celle d'acteurs exploitant les petits producteurs, contrôlant leur production, payant des prix trop bas et participant à des pratiques frauduleuses pour maximiser leurs gains. Et elle est souvent vraie. »

vendeuses mobiles. Il a débuté récemment sur financement de l'Agence américaine pour le développement international (USAID) et d'autres partenaires.

## ● Quel a été le constat de départ justifiant une intervention ?

Les artisans au Pakistan fabriquent souvent leurs produits chez eux, en plus des

travaux agricoles et ménagers, et leur travail est particulièrement peu rémunéré. Par ailleurs, les règles traditionnelles du « purdah » font que les femmes ne peuvent pas traiter avec un homme hors de leur famille. Les femmes au Pakistan doivent souvent rester à la maison. Or la plupart des intermédiaires sont des hommes. Les transactions se font via un homme de la famille et les femmes sont peu au courant de la demande existante, des marchés, car elles n'échangent pas directement avec leurs revendeurs.

Les intermédiaires forment pour les artisans le lien, essentiel, avec le marché. Le plus souvent ils organisent et coordonnent le travail, vendent des intrants, précisent les attentes du marché en termes de qualité, de délais, de paiements, et permettent d'accéder au marché. Les producteurs nous ont cité de nombreux cas de problèmes, depuis l'erreur de calcul au refus des produits sous prétexte de mauvaise qualité. Parfois aussi l'intermédiaire s'octroie l'exclusivité des produits d'un petit producteur en lui prêtant de l'argent.

Notre programme a constaté le rôle central de l'intermédiaire masculin pour accéder au marché malgré ses effets négatifs sur le travail des brodeuses, qui par exemple ne savent pas qu'il existe une demande pour un certain type de broderies de haute qualité. Par ailleurs, notre évaluation du marché nous a permis d'identifier quelques femmes intermédiaires, forcées par les circonstances d'être indépendantes ou appartenant à des familles plus riches et progressistes.

« Notre évaluation du marché nous a permis d'identifier quelques femmes intermédiaires, forcées par les circonstances d'être indépendantes ou appartenant à des familles plus riches et progressistes. »

Nous cherchons à travers ces femmes à développer des intermédiaires, mobiles, qui pourront traiter directement avec les brodeuses et seront des agents de changement dans le secteur textile. Ces femmes intermédiaires proposeront, outre l'achat et la revente des produits, tout un ensemble de services intégrés comprenant des intrants, un contrôle qualité et des conseils sur la conception des produits.

### ● Quel est/sera le contenu de cette intervention ?

Les activités du programme concerneront essentiellement la diffusion d'informations, la création et le développement de liens entre les acteurs, la formation et le suivi. Nous ne fournirons aucune subvention directe au secteur ou aux marchés des BDS.

Ses quatre composantes principales portent sur :

**1. Le renforcement des compétences des participants, personnel du projet et bénéficiaires.** Nous comptons proposer trois types de formations : sur le rôle de coordinateur ; sur le rôle de facilitateur par une formation sur le travail communautaire, la gestion, le reporting, le suivi-évaluation, la formation de formateurs ; et auprès des intermédiaires par une formation sur la conception des produits et les questions de qualité des services intégrés, sur la comptabilité, le reporting, le réseautage et le marketing, l'analyse de coûts et les prix.

**2. Le développement des liens et des réseaux de connaissances** entre les brodeuses en milieu rural, les femmes intermédiaires, les petits fabricants d'articles textiles en zones urbaines, les exportateurs, les designers.

**3. La promotion des produits.** Des articles brodés mains de haute qualité seront accessibles aux consommateurs. Pour cela, nous allons concentrer nos efforts sur le lien entre les intermédiaires et les grossistes, sur d'autres voies de distribution et sur la promotion des produits auprès des consommateurs et des distributeurs, entre autres par des foires commerciales, des défilés de mode, une marque.

**4. La conception de produits.** Nous allons travailler avec des petits designers indépendants et intéressés.

Notre objectif est de toucher plus de 6 000 brodeuses en milieu rural et de doubler à tripler leurs revenus. Nous allons recruter et développer 60 femmes intermédiaires, faciliter l'accès au marché de 180 petits fabricants d'articles textile et impliquer 9 designers. Nous allons appuyer le développement de trois marchés de BDS commerciaux et celui du secteur de la broderie. Le résultat, ce sera un service viable commercialisé dans un secteur en croissance, permet-

tant à Meda et ECDI de se retirer en fin de programme.

### ● Pouvez-vous, à partir de votre expérience, généraliser sur les métiers que le terme « d'intermédiaire » peut recouvrir ?

C'est un acteur indépendant de la chaîne de production qui permet à des produits ou services d'accéder au marché. Il peut être transporteur, acheteur ou vendeur en gros ou au détail. Partout dans le monde on trouve des intermédiaires, ce métier est essentiel dans toute filière. Même si les producteurs peuvent accéder aux marchés, l'intermédiaire permet de le faire mieux. Il peut être plus efficace pour plusieurs raisons : il collecte auprès de nombreuses personnes et réalise des économies d'échelle, a accès à de plus gros acheteurs, à des marchés plus éloignés.

« L'intermédiaire est un acteur indépendant de la filière de production qui permet à des produits ou services d'accéder au marché. »

### ● À quel niveau se situe-t-il dans la filière de production et quelles sont ses fonctions ?

Selon sa position dans la chaîne de production, il traite avec des producteurs, avec d'autres intermédiaires, avec des revendeurs, ou encore avec des clients finaux. Il peut aussi bien se situer en amont qu'en aval de la production.

Son rôle premier est de permettre aux produits ou services de mieux accéder au marché, soit en permettant une massification des ventes, soit une hausse des prix de vente par une qualité accrue des produits. Pour les professionnels de l'appui aux entreprises, il est aussi un prestataire potentiel de services intégrés.

### ● Pouvez-vous préciser ce qu'est un service intégré, et pourquoi l'intermédiaire serait mieux à même d'en proposer ?

Les services intégrés, ce sont des services fournis en complément du service principal pour lequel le prestataire fait payer. Leur coût est compris, intégré dans

le prix de la prestation. Les services intégrés généralement sont des services qui permettent une meilleure délivrance du service principal.

Le premier service de l'intermédiaire est de permettre l'accès au marché. Les services secondaires, ou intégrés, qu'il peut proposer peuvent être de l'information, du conseil : sur les marchés (les tendances, la demande, les prix), les techniques (la qualité des produits, le processus de production par exemple). Ce peut aussi être de la mise en relation, du prêt, ou tout autre service permettant de vendre plus ou de vendre mieux, plus cher.

● **Son rôle varie-t-il selon qu'il est en zone urbaine ou rurale, sur des marchés plus ou moins développés, selon les types de biens ou services concernés ?**

Sur des marchés développés, l'intermédiaire est en situation de concurrence pour trouver des clients. Il est un maillon de la chaîne de production, important mais non prédominant.

Sur des marchés peu développés ou en zone rurale, l'intermédiaire joue un rôle important car les producteurs ont difficilement accès aux marchés et aux informations commerciales. Par ailleurs, assez souvent, compte tenu de la dispersion géographique et des faibles quantités unitaires produites lorsqu'il s'agit de petites productions familiales dispersées, il y a moins de concurrence et les producteurs n'ont pas toujours grand choix des intermédiaires avec qui ils travaillent. L'intermédiaire peut tout aussi bien être socialement proche de ses fournisseurs, souvent des petites entreprises familiales, que tenir une position monopolistique et les exploiter.

● **L'intermédiaire peut jouer un rôle bénéfique tout comme son contraire pour les autres acteurs de la filière. Comment s'y assurer d'un fonctionnement équitable ?**

Le manque de concurrence entre les intermédiaires, en particulier en zone rurale, ouvre la porte à des abus de pouvoir, l'intermédiaire pouvant ne pas faire redescendre les informations. Ainsi en Amérique latine, les intermédiaires sont souvent perçus comme des personnes tenant des positions monopolistiques et exploitant leurs fournisseurs.

« Le manque de concurrence entre les intermédiaires, en particulier en zone rurale, ouvre la porte à des abus de pouvoir. »

Des méthodes alternatives pour accéder au marché sont recherchées. Par exemple l'approche du commerce équitable est de raccourcir le nombre d'intermédiaires dans les filières afin qu'une part plus importante du prix de vente au consommateur final aille aux autres acteurs, en particulier aux petits producteurs. Souvent il s'agit de créer des groupements ou coopératives qui plus ou moins jouent ce rôle. Comme elles représentent les producteurs, elles présentent moins le risque d'en venir à les exploiter.

Mais les intermédiaires ne sont pas toujours dans des positions de domination, ceci n'est pas le cas par exemple au Pakistan pour les intermédiaires avec qui nous travaillons. Notre approche propose une alternative à ce risque de sur-pouvoir de l'intermédiaire en l'intégrant dans la filière, en partant du principe que l'accès au marché est une fonction importante. C'est un rôle établi et accepté dans les filières. Nous cherchons donc à faire en sorte que ce rôle puisse se jouer dans les meilleures conditions pour tous.

Par ailleurs, lorsque l'on supprime les intermédiaires d'une filière, on bouleverse un système en place sans maîtriser toutes les composantes culturelles, sociales et économiques, ni toutes les répercussions que cela peut avoir. Nous préférons partir des mécanismes existants en cherchant à les améliorer plutôt que de les transformer. Nous cherchons ainsi à améliorer ce service en prenant en considération les services intégrés.

« Nous préférons partir des mécanismes existants en cherchant à les améliorer plutôt que de les transformer. »

● **Par exemple ?**

Notre travail au Pakistan, et aussi au Tadjikistan, consiste à renforcer les capacités des intermédiaires. S'ils comprennent comment toucher plus de marchés ou des marchés à plus forte valeur

ajoutée, alors ils auront une motivation économique à transférer cette connaissance en amont aux producteurs en leur donnant des informations sur la production : quoi produire – les tendances, le design, quels produits – et comment – les méthodes de fabrication.

Restent les informations sur les prix qui peuvent ne pas descendre, et là réside un risque d'exploitation. Nous travaillons à augmenter la concurrence entre les intermédiaires, qui de facto se fera aussi sur les prix. Ceci est surtout difficile en zone rurale où les producteurs sont peu nombreux et dispersés. La pérennité d'un système équitable reste un enjeu difficile à atteindre. Par exemple, si la concurrence ne se crée pas, si l'offre est trop restreinte, on peut encourager l'intermédiaire à être plus transparent en proposant une prestation d'information sur les prix comme service payant en soi.

● **Pourquoi chercher à travailler avec des intermédiaires ?**

L'intérêt, c'est leur potentiel à proposer d'autres services, intégrés, que l'accès au marché et à les améliorer. Par ailleurs, travailler avec des intermédiaires permet d'avoir un impact plus important. Ainsi au Pakistan, nous travaillons avec 60 intermédiaires et espérons toucher par répercussion plus de 6 000 personnes sur la filière de production, les brodeuses et autres acteurs. Cela permet un ratio coût/efficacité plus important des programmes ; le montant du programme est de 50 K USD sur trois ans soit environ 80 USD dépensés par personne touchée.

● **Comment, en s'appuyant sur des intermédiaires, peut-on alors chercher à développer les marchés ?**

Trois choses sont importantes :

- comprendre le secteur, l'offre, la demande, ainsi que la façon dont la valeur du produit final se construit tout au long de la filière ;
- connaître le rôle que le ou les intermédiaires jouent, qui ils touchent, quelles interactions ils ont. Il peut y avoir pour une même fonction plusieurs types ou classes d'intermédiaires, selon leurs segments de marchés ;
- se concentrer sur le travail que l'on va faire avec l'intermédiaire pour dévelop-

per sa capacité à proposer des services intégrés pour renforcer les (petits) producteurs à vendre plus/mieux.

● **Quelles sont les principales difficultés de cette approche ?**

Tout d'abord il faut trouver des intermédiaires avec qui travailler, qui ont envie de changer et d'évoluer. Dans notre programme au Pakistan, certains étaient déjà sur cette voie. Dans d'autres cas, comme dans celui d'un autre programme que nous menons au Tadjikistan, il faut les convaincre. Nous devons nous appuyer sur leur volonté. Par ailleurs, développer leurs compétences en travaillant avec les mécanismes de marché existants n'est pas simple. Enfin, la difficulté est que le développement de compétences de l'intermédiaire doit se faire sur la durée du programme et être pérenne ensuite.

● **Faut-il chercher à renforcer les liens entre les acteurs ou avant tout la capacité de prestation de services intégrés de l'intermédiaire ?**

Tout est basé sur des relations, des liens entre les acteurs du système. Par exemple, notre partenaire au Pakistan ECDI nous permet d'introduire l'intermédiaire auprès d'une personne ressource du village. Puis cette personne va présenter l'intermédiaire à la communauté. Les liens sont essentiels.

À ce propos, je voudrais insister sur l'importance de travailler avec un partenaire local avec qui la relation de confiance est fortement établie. Ce partenaire est essentiel comme élément d'intégration sociale dans le pays. Au-delà du fait qu'il connaisse les règles sociales et culturelles, s'il est connu et respecté les gens auront confiance et voudront travailler avec.

● **Il me semble que peu de projets ont jusqu'ici explicitement cherché à travailler avec les intermédiaires ?**

Jusqu'à récemment, les intermédiaires avaient plutôt mauvaise réputation, il n'y a qu'à se référer aux mouvements de commerce équitable pour s'en rendre compte. Mais des programmes travaillaient avec eux, sans les placer comme élément central de leur approche.

Par exemple, Economic Development Associates (EDA) développe des inter-

médiaires en Inde. EDA forme des maîtres artisans à devenir intermédiaires, à faciliter l'accès au marché et à proposer des formations à d'autres artisans dans le secteur du cuir. Les services de formation permettent aux artisans d'améliorer leurs produits, d'essayer de nouveaux modèles et de produire à destination de marchés urbains.

Ou encore, Triple Trust Organisation (TTO) travaille en Afrique avec des intermédiaires qui fournissent les « spaza » – petites épiceries – de centre ville afin qu'elles restent compétitives face aux grandes chaînes de magasins qui s'installent. Par exemple, les intermédiaires fournisseurs peuvent consolider les produits vendus dans les spaza – œufs, sucre, petits articles de première nécessité, etc. – en proposant des prix de vente en gros à des groupes de propriétaires des boutiques.

● **Des outils spécifiques à cette approche existent-ils ?**

Spécifiquement sur les services intégrés, les liens et les intermédiaires, trois notions proches, il n'y a pas d'outil. Les outils nécessaires seront probablement proches de ceux existants pour évaluer les marchés et développer des services, peut-être des indications spécifiques suffiront-elles à utiliser ces outils.

Je vous remercie.