

Décembre
2011

NUMÉRO 22

L'actualité des services aux entreprises

Revue semestrielle sur le développement
du secteur privé



L'actualité des services aux entreprises

Ce 22^e numéro de la revue *L'actualité des services aux entreprises* vient clôturer une année riche en événements. L'un des faits marquants de l'année 2011 tient notamment aux grands bouleversements qu'a connus le monde arabe, suscités entre autres par le manque de perspectives des jeunes et leur aspiration à un avenir meilleur. Face à ce constat, la Société Financière internationale et la Banque islamique de Développement ont lancé l'initiative *Realizing Arab Youth Potential* dont *L'actualité des services aux entreprises* s'est fait l'écho. Vous trouverez au travers de la synthèse **Relever le défi de l'emploi : réaliser le potentiel des jeunes du monde arabe par la formation** plusieurs réflexions en vue de l'élargissement de l'offre de formation post-secondaire, notamment d'origine privée.

La faible capacité des économies à générer des opportunités d'emplois décentes poussent également de nombreux pays à s'intéresser à **l'entrepreneuriat comme vecteur de redéploiement de la croissance et de l'emploi**. Certains pays ont ainsi développé des stratégies en matière d'**incubation d'entreprises** ou encore de **réforme de l'environnement des affaires**. Vous trouverez dans ce numéro les leçons d'expérience de l'Organisation internationale du travail et de la coopération suisse-sud-africaine en matière respectivement d'**intégration de formations à l'entrepreneuriat dans les programmes de l'enseignement national** et de **tutorat de jeunes entrepreneurs**. Les préoccupations, plus anciennes mais malheureusement toujours d'actualité, relatives à la **faible prise en compte du secteur informel dans les stratégies de réduction de la pau-**

vreté et de création d'emploi sont également relayées ici. Le secteur informel représente en effet plus de 50 % de l'emploi mondial et peut atteindre plus de 90 % de l'emploi dans les pays les plus pauvres. **Une attention particulière devrait être accordée aux femmes**, qui continuent à rencontrer des barrières substantielles à leur participation à l'économie et pour lesquelles le développement d'une activité en secteur informel constitue souvent l'unique recours.

Outre ces réflexions liées aux grands événements et tendances à l'international, **l'année 2011 aura également été significative pour la revue elle-même, qui fête ses dix ans de parution**. Dix ans au cours desquels le Gret a publié chaque mois une lettre d'information visant à vous apporter le meilleur de l'information internationale sur le thème de l'appui à la petite entreprise et du développement du secteur privé. *L'actualité des services aux entreprises*, ce sont ainsi **22 numéros** parus, soit **plus de 1 000 publications et événements relayés et 220 textes sélectionnés et synthétisés**, faisant de la revue l'un des uniques outils facilitant l'accès à l'information d'un public francophone sur ce thème.

À la fin de l'année 2011, vous êtes ainsi **1 900 abonnés** répartis dans plus de **500 organisations** et **plus de 90 pays dans le monde, principalement en Afrique et en Europe**. Nous tenons à vous remercier pour votre fidélité et votre intérêt régulièrement renouvelé pour la Revue. Nous espérons que ce nouveau numéro vous apportera entière satisfaction. À bientôt !

L'équipe de la revue

Sommaire

● Idées, concepts et politiques

► « Le secteur informel : plaidoyer pour une meilleure prise en compte dans les politiques de développement d'un pays », Muyeye Chambwera, James MacGregor et Antonia Baker, 2011
pages 5 à 8

► « Les Femmes, l'Entreprise et le Droit : lever les obstacles à l'inclusion économique », IFC, World Bank, 2011
pages 9 à 14

► « Relever le défi de l'emploi : réaliser le potentiel des jeunes du monde arabe par la formation », IFC, Islamic Development Bank Group, 2011
pages 15 à 19

● Études de cas

► « Un système innovant de commercialisation des produits agricoles de base : étude de cas de cinq pays d'Afrique de l'Est », P. Robbins en collaboration avec l'agence américaine Catholic Relief Services, 2011
pages 20 à 25

► « Dynamisation de la sériciculture au Vietnam : analyse d'une filière au potentiel de réduction de la pauvreté en milieu rural », Thanh Nguyen et Alfons Eilgmann, 2010
pages 26 à 33

► « Dynamisation des PME du secteur des TIC : étude de cas dans quatre pays d'Afrique de l'Est », Excelsior Firm, 2011
pages 34 à 41

► « Tutorer de jeunes entrepreneurs : les leçons tirées de l'expérience du projet SSACI (Swiss-South African Co-operation Initiative) », Swiss-South African Co-operation Initiative, 2010
pages 42 à 48

● Outils d'action

► « L'économie politique dans la réforme de l'environnement des affaires : outils pour l'analyse et la mise en œuvre de programmes », Peter Davis, 2011
pages 49 à 53

► « Bonnes pratiques en matière de soutien public aux incubateurs d'entreprises », InfoDev, 2010
pages 54 à 61

► « Intégrer la formation à l'entrepreneuriat au programme de l'enseignement national : présentation de la méthodologie de l'OIT », ILO, 2011
pages 62 à 66

● Informations utiles **pages 67 à 70**

Mode d'emploi

L'actualité des services aux entreprises est un produit d'information financé par la Coopération française (MAE puis AFD) et la Coopération suisse (DDC), et publié par le Gret à destination des opérateurs, praticiens et partenaires au développement. Chaque mois, deux synthèses de textes consacrés au dé-

veloppement du secteur privé sont envoyées aux inscrits, avec un bulletin mensuel de l'actualité du secteur. Celles-ci sont rédigées en français à partir de documents le plus souvent publiés en anglais. Deux numéros semestriels compilent les synthèses et les actualités pertinentes.

La revue répond à une attente maintes fois exprimée, à savoir faciliter l'accès d'un public francophone aux écrits et analyses émanant d'autres coopérations. La réalisation de ce numéro a mobilisé Christine Uhder (coordination et rédaction) et Sandra Barlet (appui éditorial) du pôle *Microfinance et Petite entreprise* du Gret, et Sophie Chabanel (rédaction). La PAO et le développement Web sont assurés respectivement par Hélène Gay et Stéphanie Baroux.

Les précédentes parutions sont consultables et téléchargeables sur le site internet du Gret : www.gret.org/publications/politique-editoriale/collections/le-semestriel-de-l-actualite-des-services-aux-entreprises/ ou celui du ministère français des Affaires étrangères :

www.diplomatie.gouv.fr/fr/actions-france_830/affaires-economiques-internationales_901/developpement-economique_20312/developpement-entreprises-emploi-dans-les-ped_20315/bds-actualite-services-aux-entreprises-ase_10347.html

Les articles sont classés par type selon les catégories suivantes :

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

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

● Études de cas (couleur orange)

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

● Outils d'action (couleur bordeaux)

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

● Informations utiles (couleur violet)

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

S'inscrire et réagir

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

Glossaire : quelques termes utiles pour faciliter la lecture

► **Bourse de marchandises** (de l'anglais *Commodity Exchange*) : une bourse de marchandises offre un cadre de transactions où acheteurs et vendeurs se rencontrent grâce à l'entremise d'une équipe de courtiers. Une bourse qui fonctionne selon les règles de l'art devrait provoquer la réduction des coûts de transactions en ce sens qu'elle facilite les négociations entre les personnes impliquées dans la production, la commercialisation, la transformation et la consommation des produits agricoles. La disponibilité des informations et la discipline que crée le nouvel environnement contribuent à mettre à la disposition des opérateurs des outils susceptibles d'améliorer leur fonctionnement. Le lieu de rencontre peut être physique ou virtuel. Pour ce qui est d'un lieu physique, les courtiers se rencontrent pour une séance de négociations dans une salle ou « terrain des échanges » et négocient « à la criée libre ». On parle par contre de lieu virtuel lorsque les courtiers utilisent des terminaux de transmission de données connectés électroniquement à une centrale qui facilite les transactions. Sur le plan international, les bourses électroniques supplantent progressivement la pratique à la criée libre pour les transactions qui concernent à la fois les produits agricoles et les actions (définition de l'Union africaine).

► **ICT4D**, en français « TIC pour le développement – TIC4D », fait référence à l'application des technologies de l'information et de la communication au service du développement.

► **Économie politique** : façon dont les institutions politiques, l'environnement politique et le système économique d'un pays s'influencent mutuellement (Peter Davis dans *The Political Economy of Business Environment Reform: an Introduction for Practitioners*, DCED).

ACCÉDEZ AU GLOSSAIRE BILINGUE de l'appui non financier à la petite entreprise et de la formation professionnelle (Gret, septembre 2006) : <http://www.gret.org/publication/glossaire-sur-les-services-dappui-aux-petites-entreprises-et-la-formation-professionnelle/>

■ Muyeye Chambwera,
James MacGregor et
Antonia Baker,
The Informal Economy,
IIED, 2011, 20 p.

ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :

<http://pubs.iied.org/15515IIED.html?b=d>

« **L'Actualité des services
aux entreprises** » n° 22
octobre 2011

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

Le secteur informel :

plaidoyer pour une meilleure prise en compte dans les politiques de développement d'un pays

Le secteur informel serait-il la voie pour atteindre les grands objectifs du développement, tels que l'économie durable, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et les stratégies de réduction de la pauvreté ? C'est en effet là qu'opère la grande majorité des plus démunis, et la part du secteur informel dans les économies nationales ne cesse d'augmenter. Dans certains pays en développement, sa contribution à la création de richesse nationale et à l'emploi excède celle de l'économie formelle. Si la question de la place du secteur informel dans le parcours de développement économique d'un pays reste ouverte, il reste qu'il demeure un secteur peu connu et que les professionnels intervenant dans le champ du développement, et notamment du développement du secteur privé, gagneraient à mieux le connaître. À travers plusieurs constats, l'auteur plaide pour une meilleure prise en compte du secteur informel dans les stratégies de développement économique des pays.

INTRODUCTION

« Drogue », « prostitution », « fraude fiscale », « corruption » : telles sont les notions qu'évoque de prime abord le secteur informel. En tant que tel, nombreux sont ceux à considérer qu'il doit être combattu dans la recherche de développement économique et de réduction de la pauvreté.

Ces représentations révèlent une méconnaissance du secteur informel et ne tiennent pas à l'épreuve des faits. Le secteur informel représente en effet plus de 50 % de l'emploi mondial et peut atteindre plus de 90 % de l'emploi dans les pays les plus pauvres. Principal pourvoyeur d'opportunités d'emploi et de revenu pour les plus pauvres, et notamment pour les femmes, il constitue un moyen privilégié pour lutter contre l'extrême pauvreté et promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation de la femme.

De plus en plus de gouvernants réfléchissent à des politiques appropriées pour améliorer la productivité et les

conditions de vie des personnes qui y sont actives.

La difficulté de saisir pleinement la nature et la diversité des activités qu'il recouvre et les dynamiques qui y sont à l'œuvre rendent toutefois difficile l'élaboration de stratégies efficaces de développement économique et de réduction de la pauvreté. Si cet article ne prétend pas offrir une image exhaustive du secteur, il vise au travers de plusieurs grands constats à mettre en lumière ses principales caractéristiques et à remettre ce secteur à sa juste place au sein des économies.

**Constat n° 1 : LES PLUS
DÉMUNIS TIRENT LEURS
MOYENS DE SUBSISTANCE
DU SECTEUR INFORMEL**

Le secteur informel représente plus de la moitié de l'emploi global, occupant environ 1,8 milliard de personnes contre 1,2 milliard de personnes occupées dans le secteur formel (OIT, 2002). Dans les

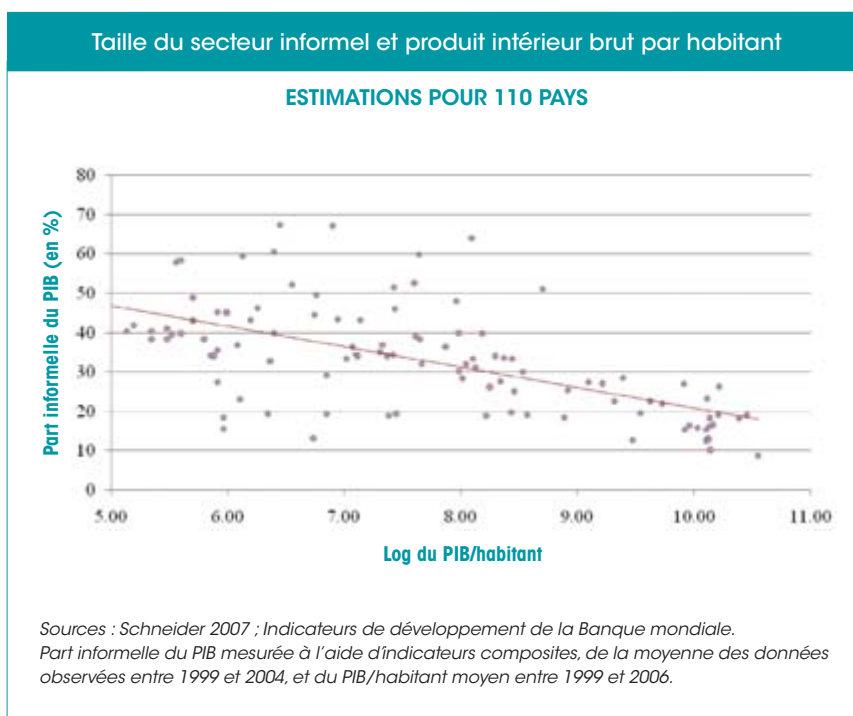
pays développés, le secteur informel regroupe essentiellement les activités de subsistance des plus pauvres. Dans les pays en développement, il concerne la quasi-totalité de la population urbaine, à l'exclusion des plus riches, et revêt une importance particulière pour les personnes issues des zones urbaines et rurales pauvres, notamment pour les femmes et les agriculteurs.

La taille du secteur informel est fortement corrélée avec le niveau de développement économique d'un pays. La part moyenne qu'occupe le secteur informel en pourcentage du revenu national brut est d'environ 41 % pour les pays en développement, 38 % pour les pays en transition économique, et 18 % pour les pays de l'OCDE, selon des estimations allant de 1999 à 2004 (Schneider, 2007).

Constat n° 2 : LA PART DU SECTEUR INFORMEL CROÎT AUSSI BIEN DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS QUE DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

Cette croissance s'explique essentiellement par l'incapacité des économies formelles à générer suffisamment d'emploi pour absorber une main-d'œuvre en constante croissance, notamment pour la main-d'œuvre non qualifiée. Ainsi en Europe, la part de l'emploi informel a cru de 25 à 33 % entre 1988 et 1998. La part de l'emploi informel atteignait à la même période 25 % aux États-Unis, après avoir fortement cru dans les années 1980 puis stagné entre 1995 et 2001 (OIT, 2002).

Les pays en développement ont également connu une forte croissance de l'emploi informel. Alors qu'en 1990, 21 % de la main-d'œuvre d'Afrique subsaharienne travaillait en secteur informel, on estime en 1998 que 40 à 60 % de l'emploi urbain est informel (Charmes, 1998). Au Kenya, la croissance du secteur informel est estimée à 9 % entre 1985 et 1990 et 16,1 % entre 1991 et 1994, soit une croissance dix fois supérieure à celle du secteur formel qui n'a cru que de



Un rôle d'amortisseur en temps de crise

Le secteur informel n'étant pas soumis aux mêmes restrictions que l'économie formelle, la création d'emploi y est plus souple. Le secteur informel a ainsi la capacité d'absorber de nombreuses personnes en temps de crise ou de catastrophe et joue en ce sens un rôle d'amortisseur.

La croissance du secteur informel semble ainsi s'accélérer en temps de récession économique ou de crise. Les estimations montrent qu'en 2009, 200 millions de travailleurs ont perdu leur emploi et se sont tournés vers une activité en secteur informel. Au Pérou, où 60 à 70 % de l'emploi est informel, l'Organisation internationale du travail (OIT) considère que la possibilité de trouver un emploi en secteur informel a permis d'éviter l'explosion du chômage engendré par la crise économique. Dennis Causso, un vendeur de rue au Pérou, explique : « Je travaille normalement dans le bâtiment, mais quand il n'y a pas de travail, comme maintenant, je vends des sucreries dans la rue ou aux gens dans les bus » (Slater, 2010).

Suite au séisme de 2010, Haïti a également vu se développer des centaines d'entreprises informelles. Célestin Sauveur, anciennement comptable, recharge désormais des téléphones portables en utilisant des batteries de voitures accidentées. Il témoigne : « Ça m'a permis de gagner au moins un peu d'argent. Pas beaucoup, mais juste ce qu'il faut pour acheter deux repas par jour. »

On aurait tort de penser toutefois que le secteur informel protège les travailleurs de la crise. En effet, les salaires et les conditions de travail s'y détériorent à mesure que la concurrence s'accroît, et la grande majorité de ceux occupant des emplois nouvellement créés en secteur informel gagnent souvent moins de 2 USD par jour.

1,6 % sur la même période. Même constat au Swaziland, où l'emploi informel urbain a cru dans les années 1990 à un

rythme annuel de 15 %, alors que la part de l'emploi formel dans l'emploi total déclinait de 1 % par an.

Constat n° 3 :
LE SECTEUR INFORMEL
EST SOUVENT PEU CONNU
ET SOUS-ESTIMÉ

La notion de secteur informel est souvent confondue avec celle de marché noir. Les activités qui y sont développées sont en cela considérées comme illégales. Cette mauvaise compréhension influe à la fois sur l'analyse et les stratégies politiques. S'il n'existe pas de définition unique du secteur informel, la plus large le définit comme recouvrant toute activité économique ou source de revenu qui n'est pas assujettie à la régulation gouvernementale et à la fiscalité (*Schneider, 2002*). Le secteur informel regroupe en cela des activités qui ne sont pas prises en compte dans la comptabilité nationale, telles que l'agriculture de subsistance, les activités des micro et petites entreprises ainsi que les activités illégales. L'OIT distingue les stratégies de survie des activités illégales, cette dernière catégorie regroupant aussi bien des activités non déclarées que des activités criminelles. Bien qu'il existe de nombreux exemples de recoupements, la plupart des activités du secteur informel sont légales et acceptées par le gouvernement.

Mesurer l'activité en secteur informel présente également des difficultés. Partout dans le monde, les instruments permettant de mesurer et de suivre l'é-

volution du secteur informel continuent à faire défaut. La mesure directe au travers d'enquêtes est coûteuse et longue. Par conséquent, la taille du secteur informel est souvent estimée à l'aide d'indicateurs macro (emploi et registres d'organisations). Les méthodes directes et indirectes utilisées étant très imparfaites, elles ne donnent d'approximations qu'à minima de l'importance du secteur. Par ailleurs, le manque d'harmonisation des indicateurs complique la comparaison de données entre les secteurs formel et informel.

Constat n° 4 :
IL N'EXISTE PAS
DE SÉPARATION CLAIRE
ENTRE LES SECTEURS FORMEL
ET INFORMEL

Il existe un continuum entre les secteurs informel et formel se matérialisant par des flux de matières premières, d'équipements, financiers, et de biens de consommation des entreprises formelles vers les entreprises du secteur informel. Les flux inverses (de l'informel vers le formel) existent également mais sont moins nombreux. Ce type de flux est néanmoins particulièrement répandu pour l'approvisionnement du secteur formel en produits agricoles. Au Kenya, les supermarchés locaux Uchumi et

Nakumatt vendent des produits frais fournis par les agriculteurs locaux du secteur informel. Les exportations de cuir du pays sont également issues du secteur informel, celles-ci émanant de la production de pasteurs transhumants.

Constat n° 5 :
LA COMPLEXITÉ
DE L'ENVIRONNEMENT
DES AFFAIRES DÉCOURAGE
LA FORMALISATION

Si le degré d'imposition directe n'influe pas nécessairement sur le niveau d'informalité dans une économie, la corruption, la bureaucratie et une réglementation contraignante en sont des facteurs explicatifs directs.

La faible capacité des États à faire respecter le droit des affaires et le coût de la formalité décourageraient également la formalisation. Ainsi au Pérou, le respect de la réglementation en matière de travail entraînerait une réduction de près de 50 % du profit d'une entreprise. En République dominicaine, l'enregistrement d'une entreprise nécessiterait quant à lui de suivre 21 procédures, cette formalité nécessitant 80 jours ouvrables et coûtant environ 4,63 fois le PIB moyen par habitant.

La représentativité des institutions de l'État aurait au contraire un impact positif sur la formalisation des entreprises. Ainsi en Espagne, le passage à un système démocratique a permis aux populations de mieux s'identifier aux institutions de l'État censées les représenter, avec un impact fort sur la volonté des citoyens à participer à l'économie formelle, entraînant une hausse des rentrées fiscales de 22 % du PIB en 1976 à 40 % du PIB en 2002.

Les gouvernements travaillant à la formalisation des entreprises devraient de ce fait s'interroger sur l'impact de nouvelles réglementations : sont-elles susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'appareil étatique ou découragent-elles les entreprises en portant le coût de la formalité à un niveau prohibitif ?

Types d'activités développées en secteur informel

1. Activités de subsistance

Emplois occasionnels,
emplois temporaires,
emplois non rémunérés,
agriculture de subsistance,
cumul d'emplois

2. Activités illégales

A. Activités non officielles :
fraude fiscale, contournement
du droit du travail et
d'autres réglementations,
non-enregistrement
d'une société

B. Activités souterraines :
crime, corruption

Constat n° 6 : LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE N'ENTRAÎNE PAS NÉCESSAIREMENT DE RÉDUCTION DE LA PART DU SECTEUR INFORMEL

Le secteur informel n'a cessé de croître au cours des trois dernières décennies. S'il est difficile d'estimer la place qu'il occupera dans l'avenir, les statistiques montrent que sa participation à l'économie demeurera importante au moins au cours des deux prochaines décennies.

La croissance économique ne se traduit pas nécessairement par une diminution de la part du secteur informel. Ceci sera vrai aussi longtemps que d'autres causes sous-jacentes à la pauvreté persisteront. On peut citer parmi celles-ci la faiblesse des infrastructures ou encore le manque d'accès au crédit. Ainsi, alors que l'Inde connaissait un taux de croissance annuel d'environ 6,5 % au cours de la dernière décennie, entraînant une réduction de la pauvreté, le secteur informel a continué à employer 93 % de la main-d'œuvre, ce taux ayant cru à un rythme plus élevé que l'emploi dans les secteurs de l'économie formelle à plus faible intensité de main-d'œuvre.

Constat n° 7 : LES PRÉOCCUPATIONS ENVIRONNEMENTALES SONT CORRÉLÉES AVEC L'ÉCONOMIE INFORMELLE

Traiter la question environnementale passera nécessairement par la recherche de solutions appropriées avec les acteurs du secteur informel. Les forêts et les ressources naturelles offrent en effet à de nombreux entrepreneurs ruraux les matières premières dont ils ont besoin pour leur survie.

Les secteurs d'activités ayant trait à l'environnement dans les pays en développement relèvent souvent entièrement du secteur informel. Ainsi en Namibie, la production est quasi-exclusivement le

fruit d'activités développées en secteur informel : échange et consommation pour usage propre de chaume, de bois et d'autres produits forestiers tels que le gibier, les fruits, le miel ou encore les plantes médicinales. Cette production forestière a contribué à hauteur de 1 milliard de dollars namubiens du PNB (150 millions USD environ soit 3 % du PNB). Ces personnes dont l'activité dépend des ressources naturelles seront par ailleurs les plus vulnérables au changement climatique et à la dégradation de l'environnement.

Constat n° 8 : LE SECTEUR INFORMEL PEINE À PORTER SA VOIX AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

Les travailleurs du secteur informel sont peu organisés et n'ont qu'un faible accès aux infrastructures et aux services publics, ce qui les rend particulièrement vulnérables aux abus et à l'harcèlement. Certains employeurs profitent de l'absence de contrat formel pour contourner certaines normes, comme le versement d'un salaire minimum et le respect de conditions de travail décentes.

De nombreux États ont essayé de trouver des solutions pour améliorer le bien-être et la protection des travailleurs en secteur informel.

On peut citer les efforts du Ghana, où le secteur informel représente 85 % de l'emploi mais seulement 40 % de la création de richesse nationale. Le secteur informel s'y caractérise par le sous-emploi, une faible productivité et de très faibles revenus. En 2010, le pays s'est doté d'un Secrétariat national de l'économie informelle (*National Secretariat of the Informal Economy*), avec pour objectif de reconnaître le rôle du secteur informel et notamment des femmes qui forment la majorité de la main-d'œuvre dans le secteur. Plus spécifiquement, le Secrétariat travaille au renforcement des capacités des acteurs du secteur, à l'introduction de dispositifs de microcrédit, à l'amélioration du dialogue et à la sensibilisation des travailleurs à leurs droits.

Constat n° 9 : L'ÉLIMINATION DES CONTRAINTES AU DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS DU SECTEUR INFORMEL CONSTITUE UN ENJEU MAJEUR

Les micro et petites entreprises du secteur informel se heurtent à de nombreuses contraintes. Beaucoup souffrent d'un manque d'accès au crédit, d'une information de marché inadaptée et insuffisante, du manque d'infrastructures, du peu de soutien de l'État et de la faiblesse du système législatif. La plupart des actifs du secteur ne sont pas suffisamment protégés contre les risques auxquels ils sont exposés, notamment des conditions de travail dangereuses et la perte éventuelle de gains. En Éthiopie, 20 à 57 % des vendeurs de bétail disent avoir été victime d'une violation de contrat. 40 % déclarent avoir été victimes d'un vol, entraînant pour l'individu une perte d'environ 157 USD.

Le manque de protection de l'État sur le plan juridique ou civil peut pousser certains à demander l'appui d'organisations mafieuses, alors que l'activité économique initiale est parfaitement légale. Ceci grève lourdement l'efficacité des activités développées en secteur informel et peut favoriser la hausse de la criminalité.

CONCLUSION

Ces aspects militent pour la mise en place d'actions particulières visant à lever les contraintes au développement des activités en secteur informel et à mieux protéger ses actifs, de manière à ce que le secteur puisse mieux jouer son rôle de stabilisation sociale et économique. Comprendre les différents types d'activités qu'il recouvre sera essentiel pour trouver le bon dosage entre 1) régulation et fiscalité ; 2) la protection à la fois juridique et sociale des travailleurs et employeurs, en s'assurant qu'ils sont mieux à même de faire entendre leur voix au niveau institutionnel ; 3) et l'amélioration de l'environnement des affaires notamment en matière de sécurisation des biens, des personnes et des droits. ■

■ **Women, Business and the Law 2012, Removing Barriers to Economic Inclusion**, IFC, World Bank, 2011, 161 p.

ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :

http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+news/news/wbl2012_report_sep2011

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 22 octobre 2011

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

Les Femmes, l'Entreprise et le Droit :

lever les obstacles à l'inclusion économique

Selon les statistiques des Nations Unies, les femmes accompliraient 66 % du travail mondial, produiraient 50 % de la nourriture, mais ne gagneraient que 10 % des revenus et ne possèderaient que 1 % de la propriété. Elles compteraient pour 49,6 % de la population mondiale mais pour seulement 40,8 % des actifs employés dans le secteur formel.

Afin de comprendre les raisons qui sous-tendent cette sombre réalité, l'étude *Women, Business and the Law* s'est donné pour objectif d'examiner les différenciations juridiques fondées sur le genre dans 141 pays au monde. Les analyses montrent que progressivement, les opportunités économiques des femmes s'améliorent. La question est d'importance, dans la mesure où la compétitivité et la productivité d'une économie découlent pour une grande part de l'allocation efficace de ses ressources, y compris de ses ressources humaines. Lorsque pour diverses raisons, la moitié de la population d'un pays ne peut participer pleinement à la création de richesses, c'est l'économie entière qui en pâtit.

INTRODUCTION

La création d'une activité et l'emploi constituent le premier moyen de sortir de la pauvreté. L'égalité des chances des femmes dans les affaires ou en matière d'accès à l'emploi dépend d'un grand nombre de facteurs économiques, sociaux et culturels. L'étude *Women, Business and the Law* reconnaît cette complexité mais se focalise uniquement sur l'un de ces aspects : la mesure dans laquelle les réglementations et les institutions établissent des différences entre hommes et femmes susceptibles d'affecter les motivations ou la capacité des femmes à travailler ou à créer leur entreprise.

L'étude mesure objectivement ces différenciations dans 141 pays selon six catégories d'indicateurs : l'accès aux institutions, à la propriété et à l'emploi, l'incitation au travail, la formation du

crédit et l'action en justice. Ces catégories regroupent des indicateurs tels que la capacité d'une femme à signer un contrat, à enregistrer une entreprise, à gérer une propriété ou encore à travailler dans les mêmes secteurs ou suivant les mêmes horaires que les hommes.

Les auteurs reconnaissent les faiblesses d'une démarche basée uniquement sur la loi écrite, les femmes n'ayant pas toujours accès à l'égalité prévue dans la loi formelle. L'identification de différenciations juridiques fondées sur le genre est néanmoins une première étape vers une meilleure compréhension de comment et dans quels domaines les droits économiques des femmes peuvent être limités dans la pratique.

L'étude tente également, bien qu'imparfaitement, de prendre en compte le droit coutumier en examinant son traitement sur le plan constitutionnel, notamment lorsqu'il va à l'encontre des dispositions constitutionnelles sur la non-discrimination et l'égalité.

LES DIFFÉRENCIATIONS SELON LE GENRE SONT-ELLES RÉPANDUES ?

Le rapport *Women, Business and the Law* montre que si 38 pays ne font aucune différenciation juridique fondée sur le genre, 103 des 141 pays étudiés comportent encore des différenciations juridiques concernant au moins un des 45 indicateurs majeurs utilisés dans le cadre de cette étude, et 24 en imposent au moins 10.

Les femmes mariées sont confrontées à autant voire plus de discrimination que les femmes célibataires.

La nature et le nombre de différenciations varient considérablement selon les régions. De manière générale, il ressort que les pays à revenu élevé effectuent moins de différenciations entre hommes et femmes que les pays à revenu intermédiaire ou à faible revenu.

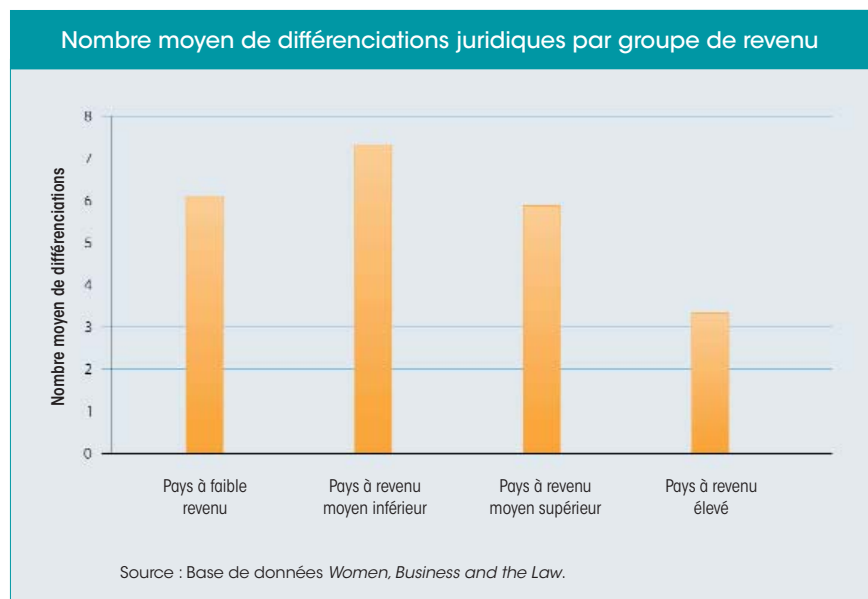
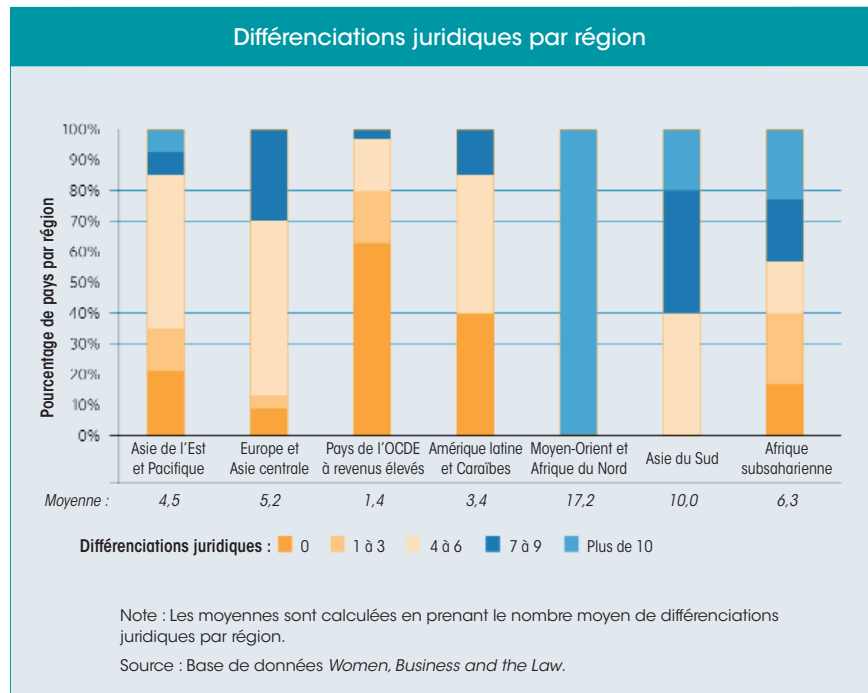
Le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord comptent le plus grand nombre de différenciations juridiques entre les sexes. Viennent ensuite l'Asie du Sud et l'Afrique, suivis de l'Europe de l'Est et de l'Asie de l'Est et de l'Amérique latine.

LES DIFFÉRENCIATIONS JURIDIQUES SELON SIX CATÉGORIES DE CRITÈRES

L'étude se concentre sur six catégories de critères susceptibles d'influencer la capacité des femmes à gagner un revenu, accéder à l'emploi et créer une entreprise.

L'accès aux institutions

Women, Business and the Law s'interroge sur la capacité juridique des femmes à interagir avec les institutions et le secteur privé. Un manque d'autonomie dans la réalisation de transactions légales de base peut en effet limiter l'accès des femmes à l'emploi et leur capacité à évoluer et s'épanouir dans le monde de l'entreprise.

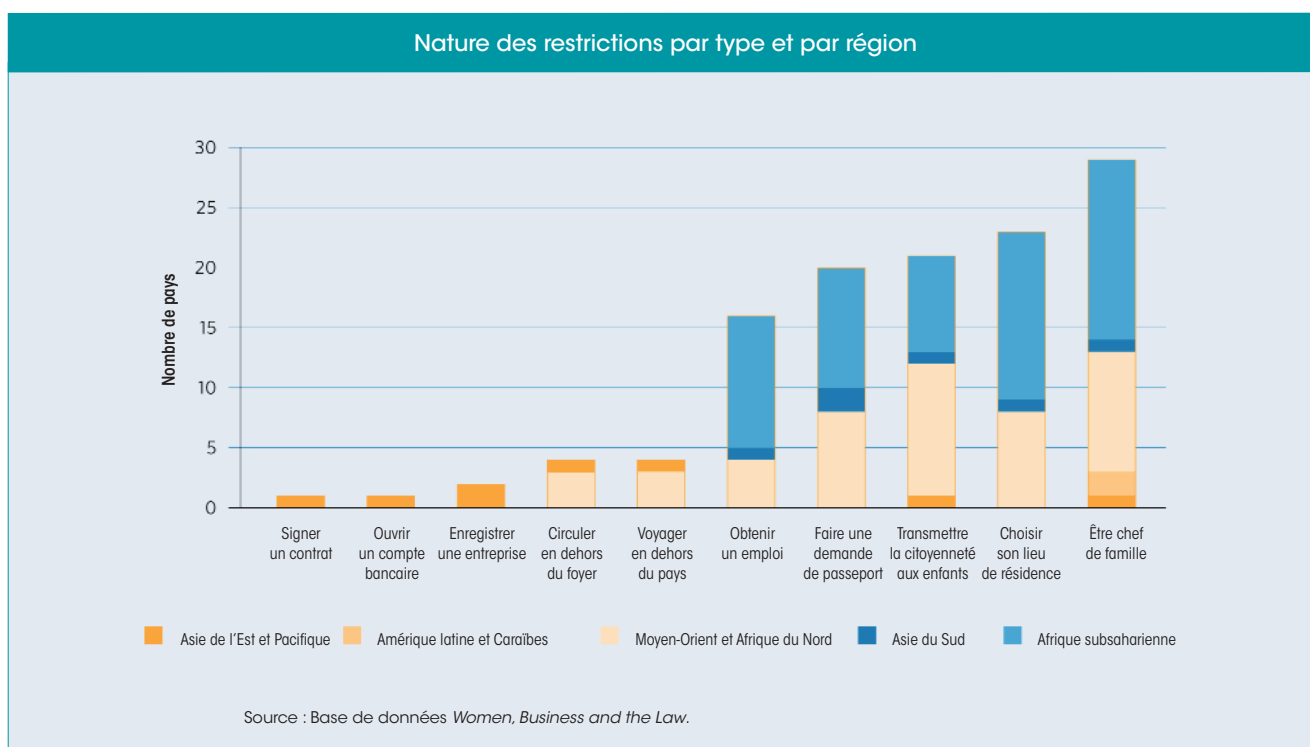
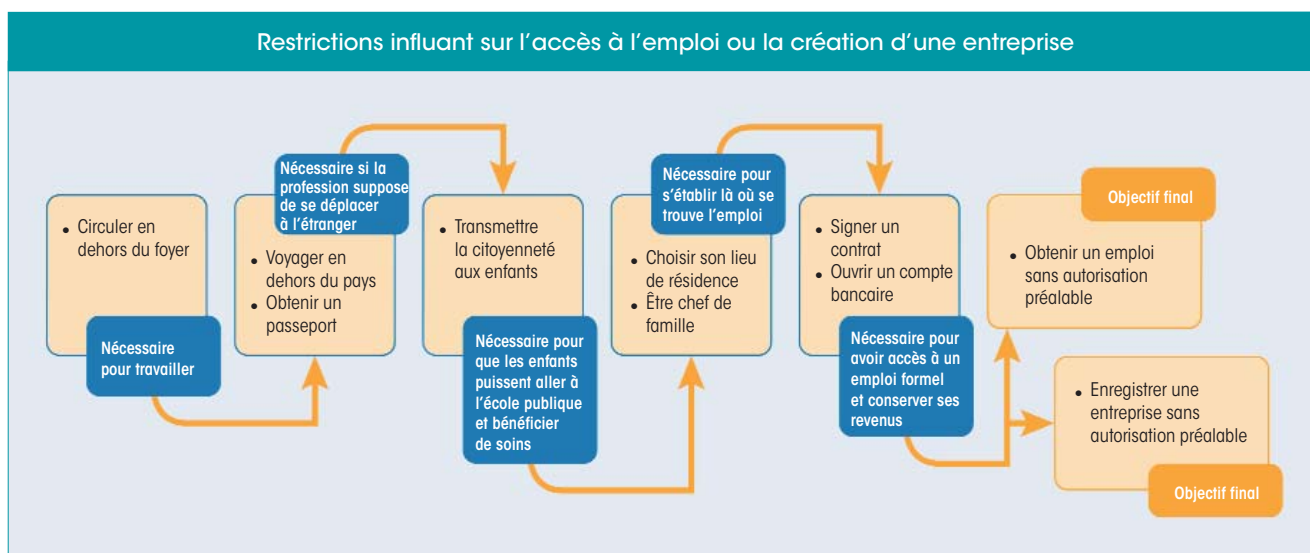


● **Restrictions dans la capacité à évoluer en milieu professionnel**

L'étude se penche sur la capacité des femmes à réaliser des transactions de base dans plusieurs domaines de la vie courante. Certaines influent directement sur leur capacité à évoluer dans l'environnement des affaires, parmi lesquelles la capacité des femmes à signer un contrat, à ouvrir un compte bancaire ou encore à enregistrer une entreprise et à poursuivre une activité professionnelle sans autorisation préalable. D'autres n'influent qu'indirectement, comme la capacité des

femmes à voyager, à être chefs de famille et à choisir leur lieu de résidence.

48 pays imposent ce type de restrictions. Parmi ceux-ci, aucun ne se trouve dans les pays à revenus élevés, en Europe de l'Est ou en Asie centrale. Deux se situent en Amérique latine et dans les Caraïbes – le Chili et le Honduras ; trois se trouvent en Asie de l'Est et du Pacifique – l'Indonésie, la Malaisie et la Thaïlande ; 25 en Afrique subsaharienne et quatre en Asie du Sud. La totalité des pays du Moyen-Orient et du Maghreb imposent au moins une de ces restrictions.



● Droits constitutionnels

97 pays ont une clause de non-discrimination entre les hommes et les femmes dans leur Constitution et 132 garantissent constitutionnellement l'égalité devant la loi. Toutefois, parmi les pays garantissant l'égalité constitutionnelle, 47 maintiennent des distinctions entre les genres dans l'accès aux institutions publiques et parmi les 97 pays disposant d'une clause de non-discrimination, 32 établissent des différenciations juridiques entre hommes et femmes.

● Accès à la propriété

Le rapport analyse la capacité des femmes à accéder, gérer et hériter d'un bien. Il se penche plus spécifiquement sur le régime matrimonial par défaut et la copropriété, deux facteurs essentiels dans l'évaluation des droits de propriété des femmes. L'accès à la propriété influe sur l'accès à l'emploi et au-delà. Par exemple, la capacité des femmes à acquérir une terre a un impact direct sur le niveau de revenu de la famille et la santé des enfants. En Colombie, les femmes

utilisent leurs propriétés pour négocier leur droit à travailler, contrôler leurs revenus, circuler librement et se préserver de violences conjugales.

Plusieurs pays restreignent les droits des femmes en matière d'accès à la propriété dans le droit matrimonial, parmi lesquels le Chili, l'Équateur et les Philippines ainsi que quatre pays d'Afrique subsaharienne (le Cameroun, la République démocratique du Congo, la République du Congo et la Côte d'Ivoire). Par ailleurs, 26 pays différencient les droits des hommes et

des femmes en matière d'héritage, parmi lesquels l'ensemble des pays du Moyen-Orient et du Maghreb, sept pays d'Afrique subsaharienne (le Burundi, la Guinée, le Mali, la Mauritanie, le Sénégal, le Soudan et la Tanzanie), trois pays d'Asie du Sud (le Bangladesh, le Népal et le Pakistan) et deux pays d'Asie de l'Est et du Pacifique (l'Indonésie et la Malaisie).

L'accès à l'emploi

Tous les pays couverts par l'étude appliquent des différenciations juridiques en matière d'accès à l'emploi.

Si certaines d'entre elles ont pour but de faciliter la participation des femmes à l'emploi, d'autres au contraire la limitent.

- **Limitation dans les horaires et le type de profession exercé**

Si les restrictions sur les horaires auxquels les femmes peuvent travailler ou le type de profession qu'elles peuvent exercer avaient initialement pour objectif de les protéger, elles ont finalement pour effet de limiter leur capacité à accéder à l'emploi. D'autres différenciations, comme un âge de départ à la retraite plus bas peut influencer négativement les possibilités d'évolution de carrière des femmes ou encore leur capacité à cotiser pour leur retraite.

Aujourd'hui, 44 pays posent des restrictions aux horaires de travail des femmes et 71 en matière de profession qu'elles peuvent exercer.

- **Prestations en matière de congé parental**

D'autres politiques peuvent élargir les possibilités de travail des femmes. Il en va ainsi des politiques de congé parental permettant une répartition plus équitable des responsabilités entre les deux parents, et permettant aux femmes d'avoir les mêmes possibilités d'avancement professionnel que les hommes.

138 des 141 pays étudiés prévoient des congés maternité (payés ou non). Les congés de paternité sont quant à eux beaucoup moins fréquents : seuls 82 pays prévoient des prestations parentales pour les pères, qui ne sont payées que dans 73 pays.

Le congé parental partagé reste très rare. Seuls 48 pays offrent ce type de possibilité et dans 38 d'entre eux, le congé est payé.

La question de savoir qui supporte le coût des congés parentaux est d'importance au regard de la question de l'emploi des femmes. Dans le cas où l'entreprise en porte la charge, le coût de l'embauche d'une femme en âge de procréer sera plus élevé que celui d'un homme. Si ces prestations sont prises en charge par l'État, le choix de l'embauche d'un homme ou d'une femme est neutre pour l'entreprise.

L'État prend en charge la totalité du coût du congé parental dans environ 50 % des pays où les congés maternité sont payés ; dans 22 % des cas, le coût est partagé entre l'employeur et l'État, et dans 28 % des cas, l'employeur supporte la totalité des coûts.

- **Protection de la femme sur le lieu de travail**

D'autres exemples concernent les lois imposant un traitement égal à travail égal, la non-discrimination à l'embauche, et les lois contre le harcèlement sexuel.

28 pays garantissent l'égalité de traitement à travail égal. 101 pays disposent de lois garantissant la non-discrimination à l'embauche et 75 prévoient la protection des salariés contre le harcèlement sexuel au travail.

L'incitation au travail

Deux facteurs principaux peuvent influencer positivement sur la décision d'une mère à travailler hors du foyer : 1) les aides de l'État; et 2) la facilité d'accès, la disponibilité et le coût abordable des services de garde pour les jeunes enfants et la gratuité de l'éducation publique.

Seuls 15 pays permettent de déduire fiscalement les frais de garde d'enfants. À l'exception du Brésil et du Kirghizstan, ces pays appartiennent aux pays à revenus élevés. 93 pays subventionnent la garde d'enfant jusqu'au primaire. L'école primaire n'est pas obligatoire dans huit pays (le Botswana, la Côte d'Ivoire, l'Éthiopie, l'Iran, la Jamaïque, le Malawi, le Sultanat d'Oman et l'Arabie saoudite) et parmi les pays où l'école primaire est

obligatoire, seuls trois pays ne sont pas tenus légalement d'assurer la gratuité de l'enseignement : l'Afrique du Sud, Fiji et la Guinée.

Par ailleurs, cinq pays accordent plus d'avantages fiscaux aux hommes (le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, l'Indonésie, le Liban et la Malaisie), les maris recevant directement, en Côte d'Ivoire et en Indonésie, les allocations de leur femme. En Israël, à Singapour, en Espagne et en Corée en revanche, certaines allocations sont réservées aux femmes. En Espagne, une femme employée ou sous le statut indépendant ayant des enfants âgés de moins de trois ans bénéficie d'un crédit d'impôt de 1 200 euros par an et par enfant. En Corée du Sud, une femme chef de famille avec des enfants à charge a la possibilité de déduire jusqu'à 464 USD par an de ses impôts.

L'accès au crédit

La collecte et le partage des informations sur la situation d'endettement des clients des institutions de microfinance (IMF) par le biais de centrales de risques¹ devraient permettre aux clients solvables d'avoir peu à peu accès à des crédits plus importants et de passer progressivement vers des types de financements plus conventionnels. Ce type d'échange d'information bénéficierait en premier lieu aux femmes, qui représentent 75 % des emprunteurs des IMF.

Parmi les pays à moyen ou faible revenu, 49 ont au moins une centrale de risques tenant compte des informations émanant d'IMF. Le crédit minimum pris en compte par ce type de structure équivaut à moins de 1 % du revenu par habitant, à l'exception de la Jordanie, où le montant minimum dépasse six fois le revenu moyen par habitant.

Plus spécifiquement, 15 des 20 pays couverts par l'étude en Amérique latine et dans les Caraïbes comptent des centrales de risques incluant les données émanant d'IMF, ce qui n'est le cas que pour six des 35 pays étudiés dans la zone Afrique subsaharienne.

¹ Les centrales de risques sont des centres d'information sur la solvabilité des emprunteurs.

L'action en justice

La capacité des femmes à conduire une action en justice peut être limitée de deux manières : d'une part si les femmes ont besoin d'une autorisation préalable pour engager une procédure, ce qui est le cas en République démocratique du Congo où les femmes mariées doivent demander l'autorisation de leur mari ; et d'autre part, si leur témoignage n'a pas la même valeur que celle d'un homme, ce qui est le cas dans 11 des 141 pays étudiés (Iran, Koweït, Malaisie, Oman, Pakistan, Arabie saoudite, Soudan, Syrie, Émirats arabes unis, Bande de Gaza et Yémen).

Plus largement, l'étude s'intéresse à l'existence de tribunaux pour le règlement de petits litiges. En effet, un rapport du Pnud indique que le temps d'attente, le coût et les procédures légales sont autant de barrières à l'accès à la justice. L'ONU Femmes recommande la mise en place de ce type de tribunaux pour le règlement de petits litiges pour améliorer l'accès des femmes à la justice.

Les tribunaux pour le règlement de petits litiges permettent en effet de traiter plus rapidement et à un moindre coût les conflits mineurs au travers de l'usage de procédures simplifiées. Seuls 75 pays disposent de ce type d'instance, parmi lesquels 30 dans les pays de l'OCDE, 12 en Europe de l'Est et en Asie centrale, la moitié des pays étudiés en Amérique latine et dans les Caraïbes, 9 dans les pays du Maghreb et du Moyen-Orient, 8 en Asie de l'Est et le Pacifique, 3 en Asie du Sud et 8 en Afrique subsaharienne.

LES PROGRÈS RÉALISÉS AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES

Entre juin 2009 et mars 2011, 41 réformes conduites dans 44 pays ont permis de réduire les inégalités entre les hommes et les femmes. Le Kenya a montré l'exemple, avec la promulgation en août 2010 d'une nouvelle Constitution comportant plusieurs avancées pour les femmes. Parmi ces réformes, on nommera la capacité d'une femme à transmettre

Les Femmes, l'Entreprise et le Droit en Afrique

UNE SYNTHÈSE DES RÉSULTATS RÉGIONAUX par Nadine Ghannam, IFC

En Afrique subsaharienne, bien que les entreprises dirigées par des femmes soient nombreuses, celles-ci sont davantage susceptibles d'être informelles, plus petites et dans des secteurs à faible valeur ajoutée comparées à celles dirigées par des hommes. Ces différences découlent en partie du fait que les femmes tendent à avoir des droits de propriété plus précaires ainsi qu'une capacité plus faible à agir en justice de leur propre initiative.

Parmi les 35 pays couverts en Afrique subsaharienne, seuls dix – l'Angola, le Burkina Faso, l'Éthiopie, le Kenya, le Liberia, Maurice, la Namibie, l'Afrique du Sud, la Zambie et le Zimbabwe – ne présentent aucune différenciation juridique fondée sur le sexe en ce qui concerne l'usage de la propriété et les transactions légales de base telles que la signature de contrats ou l'obtention d'un passeport. Cependant, en Zambie, les droits coutumier et personnel sont considérés comme des sources valides de droit y compris lorsqu'ils vont à l'encontre des dispositions constitutionnelles sur la non-discrimination et l'égalité. De ce fait, le droit coutumier peut affaiblir la parité légale entre hommes et femmes.

Pour autant, la région progresse lentement mais sûrement vers davantage de parité. Le Kenya montre l'exemple en termes de réformes, avec la promulgation d'une nouvelle Constitution qui comporte plusieurs avancées positives pour les femmes. Au Botswana, la Cour des petits litiges récemment mise en place est souvent saisie par les femmes cherchant à recouvrir une pension alimentaire pour leur enfant. Par ailleurs, les centrales de risques établies au Ghana, en Ouganda et en Mauritanie ont réduit de moitié le montant d'emprunt minimum pris en compte dans leurs registres.

En Afrique subsaharienne, seul le Lesotho n'offre pas de congé de maternité payé, mais seulement 15 des 35 pays de la région fournissent une forme de congé de paternité. Aucun n'a établi de congé parental selon lequel la mère et le père partagent la responsabilité d'élever l'enfant.

Au cours de l'année et demie écoulée, sept pays d'Afrique subsaharienne ont opéré des changements affectant les indicateurs de l'étude *Les Femmes, l'Entreprise et le Droit*. Ces économies sont le Botswana, le Ghana, le Kenya, la Mauritanie, le Rwanda, l'Afrique du Sud et l'Ouganda. Le Kenya est le pays ayant effectué le plus grand nombre de réformes. Le Rwanda a établi un congé de paternité. L'Afrique du Sud a quant à elle augmenté le montant maximum considéré par les Cours des petits litiges.

Source : Regional Fact Sheet, Sub-Saharan Africa. French : <http://wbl.worldbank.org/press>

sa nationalité à ses enfants et son époux, à faire une demande de passeport ou tout autre document officiel et la liberté de circulation à l'intérieur et en dehors du Kenya.

Par ailleurs, le droit coutumier est désormais considéré comme nul lorsqu'il est contraire aux dispositions de la Constitution.

Enfin, la Constitution garantit les mêmes droits aux femmes que ce soit avant, pendant ou après le mariage et les femmes bénéficient pour la première fois de droits égaux en matière d'héritage. Le Kenya a également mis en place un tribunal pour le règlement de petits litiges.

Trois pays ont également apporté des changements dans le sens de la parité.

L'Albanie a adopté une nouvelle loi portant sur la protection contre la discrimination imposant la non-discrimination dans les pratiques à l'embauche. La Syrie a augmenté la durée du congé de maternité de 60 à 120 jours et a augmenté l'âge de la retraite pour les femmes de manière à l'égaliser avec celui des hommes. La Mongolie enfin a adopté une nouvelle loi sur l'égalité des sexes en février 2011, qui étend les règles de non-discrimination à l'embauche et protège les employés contre le harcèlement sexuel au travail.

CONCLUSION

Les analyses de *Women, Business and the Law* permettent de réaliser des analyses comparatives et de tirer des premières conclusions, méritant de faire l'objet de recherches plus approfondies.

Parmi les constats ayant directement trait aux femmes en tant qu'entrepreneurs, il ressort que :

- les entreprises détenues ou gérées par des femmes dans des pays où il existe des différenciations juridiques sont plus souvent soumises à des paiements informels ;
- leur participation au marché du travail est moins importante lorsqu'elles doivent demander une autorisation préalable avant d'exercer une activité ;
- il est plus simple pour une femme d'obtenir un emploi ou d'exercer sa profession dans une entreprise gérée par une femme. ■

Pour en savoir plus

- > Site dédié à *Women, Business and the Law* :
<http://wbl.worldbank.org>
- > Synthèses des résultats par région disponibles en plusieurs langues :
<http://wbl.worldbank.org/press>
- > Compilation des législations nationales ayant trait au statut économique des femmes dans 183 économies :
<http://wbl.worldbank.org/WBLLibrary/elibrary.aspx?libid=17>

■ **Education for
Employment: Realizing
Arab Youth Potential,**
IFC, Islamic Development
Bank Group, 2011, 108 p.

ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :
[http://www.e4earabyouth.com/
report.php](http://www.e4earabyouth.com/report.php)

« **L'Actualité des services
aux entreprises** » n° 22
novembre 2011

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

Relever le défi de l'emploi :

réaliser le potentiel des jeunes du monde arabe par la formation

Le monde arabe fait face à des défis majeurs. Dans une région où le taux de chômage des jeunes atteint le niveau le plus élevé au monde (25 %), le manque d'opportunités d'emploi, exacerbé par l'inadéquation de la formation aux attentes du monde du travail frustre des millions de jeunes. Cela engendre des risques majeurs sur les plans économique et social, d'autant plus que la région accueillera au cours de la prochaine décennie le plus vaste nombre de jeunes demandeurs d'emplois qu'elle n'aura jamais atteints. La zone ne pourra bénéficier de ce dividende démographique que s'il est accompagné d'une forte augmentation du nombre d'emplois et de la productivité de la main-d'œuvre. Plus de 60 millions d'emplois seraient ainsi nécessaires pour accueillir cette cohorte tout en ramenant le taux de chômage de la région à un niveau proche de la moyenne mondiale. Bien plus que des recommandations pour le renforcement de l'offre de formation dans la région, le rapport de la Société financière internationale (SFI) et du Groupe de la Banque islamique de développement est un véritable appel à la mobilisation de tous — États, communauté internationale, représentants de la société civile — afin qu'ils conjuguent leurs efforts pour relever le défi de l'intégration et de la réalisation du potentiel des jeunes du monde arabe.

LE DÉFI DE LA FORMATION ET DE L'EMPLOI DANS LE MONDE ARABE

Le monde arabe connaît l'un des taux de croissance les plus dynamiques au monde, atteignant une moyenne annuelle de 5 % au cours de la dernière décennie, contre 1,5 % dans les pays de l'OCDE et une moyenne annuelle mondiale de 2,5%. Ces chiffres encourageants masquent toutefois une sombre réalité : la croissance ne s'est pas accompagnée d'une suffisante création d'emplois et la région détient le triste record du taux de chômage des jeunes le plus élevé au monde (respectivement 25 % et 24 % pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, soit le double de la moyenne mondiale qui s'établit à 12,6 %). La situation est encore plus préoccupante si l'on considère le taux de participation des actifs au marché de l'emploi, celui-ci atteignant 35 % dans la région contre

52 % au niveau mondial. Ce chiffre s'explique non seulement par la faible participation des femmes à l'économie mais aussi par la frustration des jeunes face à l'emploi. Les paroles de l'un des jeunes rencontrés lors de l'étude sont éloquentes : « Pourquoi devrais-je même commencer à chercher un emploi ? De toute façon il n'y a pas de place pour moi... ».

Le dividende démographique : une opportunité qui se saisira au prix d'efforts considérables

Une analyse sous l'angle du ratio de dépendance laisse toutefois entrevoir une opportunité : la jeune génération est en effet plus productive que la précédente et la croissance de la population en âge de travailler (15-64 ans) devrait dépasser celle de la population économiquement dépendante, offrant ainsi à la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) une occasion unique d'accélérer sa croissance économique. La région ne bénéficiera toutefois de cet effet ver-

tueux qu'à la mesure de sa capacité à offrir à la jeune génération des opportunités décentes d'emploi et de l'y préparer de manière adéquate.

Le défi est en effet de taille. Pour réussir à maintenir le taux de chômage à son niveau actuel, la région devra créer 30 à 45 millions d'emplois au cours de la prochaine décennie. Ramener le taux de chômage régional à un niveau similaire à la moyenne mondiale (6,2 % pour l'ensemble de la population, 12,6 % pour le chômage des jeunes) supposerait d'en créer 10 à 15 millions de plus. Enfin, si la région se donnait parallèlement pour objectif de relever le taux de participation de sa population active à l'économie, cela supposerait la création de 40 à 45 millions d'emplois supplémentaires. En d'autres termes, **la réduction du taux de chômage tout en atteignant un taux de participation similaire à la moyenne mondiale supposerait de créer plus de 85 millions d'emplois au cours de la prochaine décennie.**

Relever le défi de l'emploi : une approche par le renforcement de l'offre de formation

S'attaquer au chômage des jeunes nécessitera des mesures tant du côté de la demande que de l'offre de travail. Le rapport *Education for Employment* de la SFI et du Groupe de la Banque islamique de développement **présente des recommandations en matière de renforcement de l'offre de formation** afin que les compétences des jeunes correspondent mieux aux attentes des entreprises. Il se concentre plus spécifiquement sur la participation du secteur privé à l'offre de formation post-secondaire et aux conditions de succès de sa participation.

L'étude a porté sur les 22 pays de la Ligue des États arabes et une analyse plus approfondie a été menée dans 9 d'entre eux — l'Algérie, l'Arabie saoudite, l'Égypte, l'Iraq, la Jordanie, le Maroc, le Sultanat d'Oman, les Territoires palestiniens et le Yémen. Ces pays, qui représentent 70 % de la population du monde arabe et 60 % de son PIB, ont été sélectionnés de manière à assurer la représentativité de la diversité des pays de la région en matière de revenus, de géographie et de population. 200 entretiens et une

enquête auprès de 1 500 employeurs et 1 500 jeunes y ont été conduits.

Trois messages clés ressortent de ces analyses : 1) la formation post-secondaire prépare peu les jeunes au monde de l'entreprise et la demande d'une formation adaptée est substantielle ; 2) l'offre de formations de ce type est balbutiante ; 3) l'environnement ne facilite pas le développement d'une telle offre.

LA DEMANDE EN FORMATIONS POST-SECONDAIRES ADAPTÉES EST SUBSTANTIELLE

Le nombre impressionnant de jeunes qui arrivera sur le marché du travail au cours de la prochaine décennie engendrera à lui seul une demande très importante en formation pour l'emploi. La demande sera également de nature qualitative : les enquêtes menées dans le cadre de ce rapport ont en effet révélé la profonde inadéquation entre les formations délivrées aux jeunes et les attentes en compétences des entreprises.

Le manque de formation de la main-d'œuvre conduit les entreprises à reformer leurs salariés

Seuls 20 à 35 % des employeurs interrogés estiment que leurs recrues universitaires sont réellement préparées à l'emploi. Ce manque de compétences serait encore plus marqué chez les jeunes issus de la FTP, seuls 10 à 25 % des employeurs interrogés étant satisfaits de ces formations. Ce manque de compétences concernerait aussi bien les connaissances techniques que les compétences transversales et comportementales (compétences linguistiques, maîtrise de l'outil informatique, communication, créativité, etc.). **Plus de la moitié des employeurs répondrait à ce manque de compétences en fournissant une formation complémentaire à leurs employés.** La formation des nouveaux recrutés, dont la durée pourrait aller au-delà d'un mois, coûterait entre 100 et 2 000 USD par employé à l'entreprise.

Les jeunes déplorent un manque d'information et la faible qualité de la formation

Le même constat s'effectue chez les jeunes, qui sont seulement **36 % à estimer que leur formation les prépare correctement à l'emploi** : ils regrettent, comme les employeurs, le manque d'adéquation entre les cours et les compétences effectivement attendues par les entreprises tout comme l'obsolescence des programmes de formation.

Les jeunes déplorent également le **manque d'information concernant les compétences attendues par les employeurs** et les **filiales présentant les meilleurs débouchés**. Il existe aujourd'hui peu de sources d'information fiables sur la nature et la disponibilité des emplois, les compétences requises pour y prétendre et les établissements y préparant convenablement. Les étudiants indiquent que **le concept d'orientation professionnelle est encore nouveau**. Sans cette transparence, il est plus difficile pour les jeunes d'orienter leurs choix en matière de formation selon un projet professionnel.

Face à ce manque d'information et la faiblesse des débouchés que leur offre leur formation, un tiers d'entre eux serait ainsi prêt à payer pour une formation si elle leur garantissait de meilleures perspectives d'insertion professionnelle.

Le quadruple défi du dispositif de formation

Le dispositif de formation post-secondaire existant fait face à un quadruple enjeu :

- **un enjeu de capacité d'accueil** : 50 % des 7,5 millions de places en formation post-secondaire sont offertes en Égypte, en Algérie et en Arabie saoudite. Le taux de scolarisation en enseignement post-secondaire est environ 28 % plus bas que dans des pays comme la Malaisie, la Turquie ou le Brésil et 66 % plus bas que dans des pays comme la France, les États-Unis, l'Angleterre ou l'Australie. Basé sur ces comparaisons internationales, on estime ainsi à trois millions le besoin de places en formation post-secondaire dans la région MENA ;

- **un enjeu de diversification de l'offre :** parmi les 7,5 millions de jeunes en formation post-secondaire de la région, seuls 20 % sont formés dans des établissements de FTP, contre 36 % en Amérique latine et 26 % en Asie. En conséquence, de nombreux employeurs se plaignent du manque de techniciens. La FTP est en effet victime d'une mauvaise image, qui se reflète également dans les mécanismes d'orientation des jeunes après le bac, les meilleurs étant orientés vers l'université tandis que les moins bons sont orientés vers la FTP ;
- **un enjeu de pertinence de l'offre :** le manque de préparation des jeunes au monde du travail est particulièrement vrai pour les compétences transversales et comportementales telles que l'esprit critique, la communication, le travail d'équipe, la maîtrise de l'anglais et de l'outil informatique. Les PME constituant la majorité du secteur privé de la région (contribuant à plus de deux tiers de l'emploi formel), une attention particulière devrait être apportée au développement de compétences entrepreneuriales ;
- **un enjeu de méthode d'enseignement :** les méthodes d'enseignement sont encore trop peu orientées vers le travail de groupe et la pratique.

RENFORCER L'OFFRE DU SECTEUR PRIVÉ EN MATIÈRE DE FORMATION POST-SECONDAIRE

La création de dizaines de millions d'emplois au cours des dix prochaines années et la préparation de la future génération à les occuper est un défi dont l'ampleur nécessitera le développement d'une offre de formation aussi bien publique que privée. Le rapport souligne trois domaines dans lesquels l'offre privée de formation pourra particulièrement se développer : l'offre de FTP, la formation universitaire et les formations courtes insérantes.

L'offre de FTP

Les établissements de formation technique et professionnelle (FTP) accueillent

20 % des jeunes en formation post-secondaire pour un cursus allant de un à trois ans. Le secteur privé a l'opportunité de proposer des formations notamment dans des métiers porteurs d'emplois tels que la santé, le tourisme, les NTIC ou encore le bâtiment. Le rapport retient quatre conditions de succès du développement de l'offre de FTP :

- **une forte implication de professionnels** dans l'élaboration des programmes de formation mais aussi au travers de l'offre de stages pour s'assurer de la pertinence de la formation. Le développement de liens non seulement avec des entreprises individuelles mais surtout avec des fédérations professionnelles aura pour effet d'enrichir le dialogue, d'élargir les opportunités et de s'assurer que les formations développées correspondent au besoin du secteur d'activité dans son ensemble ;
- **une large reconnaissance** de la FTP par les entreprises : pour ce faire, les prestataires doivent chercher à se faire accréditer et être évalués régulièrement afin de s'assurer qu'ils répondent aux normes requises ;
- **la sécurité sur les perspectives d'emploi** avec des niveaux de salaires incitatifs ;
- **des sources de financement** sûres et diversifiées : ceci peut passer par des subventions de l'État mais aussi par la vente de services et de biens développés au cours de la formation, le

prélèvement de frais de scolarité ou encore la recherche de financements auprès de fondations d'entreprises.

La formation universitaire

Les universités accueillent environ 80 % des jeunes en formation post-secondaire. Les programmes de formation universitaire sont souvent déconnectés des besoins de l'entreprise et la demande pour une offre de formation mieux adaptée est forte.

L'implication du secteur privé dans la formation universitaire peut prendre plusieurs formes : l'établissement d'universités privées autonomes d'une part et une collaboration plus étroite entre les professionnels et les universités existantes (publiques ou privées) d'autre part. L'amélioration de l'offre de formation universitaire passera par :

- le renforcement **des liens entre l'université et les professionnels**, et notamment l'implication des représentants d'un secteur d'activité dans l'élaboration ou le renouvellement des curricula. L'amélioration des échanges entre l'université et l'entreprise peut se concrétiser par la participation de représentants d'organisations patronales/professionnelles en tant que membres de ses instances ;
- **le recrutement de professeurs provenant du monde de l'entreprise** permettant aux étudiants d'avoir un accès direct aux connaissances re-

Pharmacy 1 : un exemple réussi de partenariat entre le secteur privé et les universités de Jordanie

Créée en 2001, Pharmacy 1 est la plus grande chaîne de pharmacies en Jordanie. Avec 50 pharmacies et plus de 250 employés, Pharmacy 1 vise à se positionner en tant que leader de la pharmacie de détail au Moyen-Orient. Le groupe s'est récemment développé en Arabie saoudite.

L'implication de Pharmacy 1 dans la formation universitaire est née de sa difficulté à recruter des pharmaciens qualifiés et fiables. Pour faire face à cette pénurie, le groupe a développé un partenariat avec quatre universités de Jordanie, au sein desquelles il a mis en place un programme de formation. Il a fait don à chacune d'elle d'une réplique de boutique, qui peut être utilisée dans le cadre de l'enseignement. Pharmacy 1 s'implique également en mettant des employés à disposition pour intervenir dans la formation des jeunes. Son PDG y donne ponctuellement des cours en communication. Ce partenariat offre l'opportunité aux jeunes de mieux se préparer à leur métier, ce qui améliore leur employabilité. Il permet également à Pharmacy 1 de mieux identifier de potentiels candidats et de réduire ses coûts de formation continue.

quises dans le monde du travail et de mieux appréhender la réalité à laquelle ils seront confrontés une fois leur formation achevée ;

- le renforcement de **l'accompagnement des jeunes dans la recherche d'emploi**, au travers de la mise en place de services d'orientation et du développement de liens avec des entreprises partenaires susceptibles d'embaucher des élèves suite à la formation ;
- **l'élargissement de l'offre**, notamment à des cours du soir et à une offre de formation en ligne.

Les formations courtes insérantes

Les formations courtes insérantes (*Work Readiness Programs*) s'adressent particulièrement aux jeunes diplômés du niveau secondaire ou supérieur recherchant des formations ponctuelles pour renforcer leur employabilité (informatique, linguistique, etc.). La durée de ces formations varie généralement de quelques semaines à six mois. Les opportunités dans ce domaine sont doubles et concernent l'offre de formation sur les compétences valorisées par les employeurs (langue étrangère, informatique, communication, etc.) et le renforcement des compétences entrepreneuriales des jeunes en vue de l'auto-emploi. Le développement d'une telle offre suppose :

- **un travail en étroite collaboration avec le monde de l'entreprise** afin d'affiner la compréhension des besoins de l'entreprise en matière de cursus, de méthode et de coût de la formation. Il n'est pas rare que la formation soit le fruit d'une commande particulière d'une entreprise qui s'implique elle-même dans l'élaboration du programme de la formation ;
- **une organisation souple des programmes** afin qu'ils puissent convenir à des professionnels en activité ;
- **la garantie de l'emploi pour les chômeurs** et l'amélioration de la productivité et des perspectives pour l'individu en activité.

La formation à l'entrepreneuriat revêt également un caractère crucial. L'auto-emploi et la création d'une micro et petite entreprise constituent en effet l'une

des principales réponses au chômage dans la région. Ces programmes présentent un intérêt particulier dans les zones rurales où les opportunités d'emploi sont plus rares qu'en milieu urbain et doivent s'articuler avec des dispositifs de microfinance.

L'émergence de réseaux de *business angels* dans le monde arabe, à l'image du réseau *Arab Business Angels Network* ou encore du réseau libanais *Bader Lebanese Business Angels* jouera un rôle important non seulement dans la sécurisation des investissements mais également dans le partage d'expériences et l'accompagnement des jeunes entrepreneurs.

INSTAURER UN
ENVIRONNEMENT FACILITATEUR
POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE CE TYPE DE FORMATION

La faible participation du secteur privé dans l'offre de formation s'explique en grande partie par les contraintes de l'environnement dans lequel il évolue. Trois axes d'amélioration sont explorés dans ce rapport.

La définition de normes et l'accréditation des établissements de formation

Si certaines normes sont déjà en place dans le secteur de la formation, celles-ci portent essentiellement sur les conditions dans lesquelles l'enseignement est délivré (taille du bâtiment, nombre maximal d'élèves par enseignant, etc.) plutôt que sur la qualité de la formation en tant que telle. La définition de référentiels métiers et de formation permettrait d'offrir une meilleure lisibilité des compétences à maîtriser pour un métier donné. Ces référentiels devraient être définis en association avec les représentants du secteur d'activité concerné.

La licence et l'accréditation des établissements sont également nécessaires pour certifier que les normes de formation sont respectées. Leur octroi et leur maintien devraient être assurés par des organismes indépendants à la suite d'audits réguliers.

L'introduction et le développement de mécanismes durables de financement de la formation

Le financement de la formation dans la région MENA provient essentiellement du budget de l'État.

Face à l'augmentation de la demande de formation et la contraction des ressources financières publiques, il est désormais urgent d'élargir et de diversifier les sources de financement de la formation.

Le financement de la formation par le secteur privé : exemple de la Fondation Dr. Reddy's en Inde

La Fondation indienne Dr. Reddy's (DRF) est un excellent exemple d'implication du secteur privé dans le financement de la formation. Établie en 1996, la Fondation a été implantée par les Laboratoires pharmaceutiques Dr. Reddy's. La Fondation a financé la mise en place de 120 centres de formation appelés *Livelihoods Advancement Business Schools* (LABs) délivrant des cours de 3 à 4 mois dans des domaines porteurs d'emploi (informatique, hôtellerie, services bancaires et financiers, etc.) ainsi que des cours de renforcement personnel (pensée positive, estime de soi, esprit d'équipe, prise de décision, communication, définition d'objectifs, etc.).

La Fondation a placé 36 000 des 47 000 jeunes qu'elle a formés. L'un des facteurs clés de succès du modèle de la Fondation tient à l'accompagnement personnalisé qu'elle apporte à chaque étudiant. Le premier contact avec le jeune vise à cerner ses compétences, son projet professionnel et ses besoins. Un programme sur mesure est ensuite proposé au jeune, en lui offrant des conseils pour la formulation de son projet professionnel et en évaluant son intérêt pour le programme de formation proposé. La formation s'achève par un module de préparation à l'emploi. Chaque jeune placé en emploi est ensuite suivi, la Fondation insistant sur la nécessité de la mise en réseau et accompagnant le jeune dans le développement de sa carrière.

Quatre types de financement sont présentés dans le rapport :

- **le prêt aux étudiants à des taux préférentiels** de manière à ce qu'ils soient à même de prendre en charge une partie de leurs frais de scolarité ;
- **le financement de la formation par le biais de fondations d'entreprises**, ce type de financement pouvant être encouragé par la mise en place de conditions incitatives, telles que l'octroi d'exonérations fiscales particulières [voir à ce titre l'implication de la Fondation Dr. Reddy's dans la formation en Inde] ;
- **les dons et bourses** : les dons et les bourses peuvent être le fait de quelques personnalités souhaitant parrainer un établissement ou un individu. En évoluant progressivement du don ponctuel vers des financements plus constants par le biais d'un parrainage, ils offrent une base solide de financement aux établissements de formation ;
- **de nouveaux mécanismes de financement par le biais de l'État** : si les États de la région n'ont pas la possibilité d'augmenter substantiellement leurs dépenses, des mécanismes innovants de financement de la formation peuvent être mis en place tels que l'instauration de fonds dédiés à la formation qui soient abondés par la taxe d'apprentissage, la mise en place d'exonérations fiscales pour les entreprises investissant dans la formation ou encore la mise en place d'un régime fiscal avantageux pour les établissements de formation.

Développer l'information sur le marché de l'emploi et de la formation

L'amélioration de l'environnement passera également par la mise à disposition d'informations sur le marché de l'emploi et de la formation en vue de faciliter trois types de rencontres :

- **la rencontre des chercheurs d'emploi et des employeurs** en offrant aux chercheurs d'emploi l'information sur les emplois disponibles et aux employeurs l'information sur les personnes en recherche d'emploi et leurs compétences ;

Renforcer l'information sur le marché de l'emploi et de la formation : la mise en place d'un site dédié à chaque secteur d'activité

Le développement de la formation et de l'emploi souffre du manque de circulation de l'information entre les établissements de formation, les jeunes et les employeurs, engendrant des difficultés en termes de recrutement et de choix d'orientation professionnelle. La mise en place d'un site d'information dédié à chaque secteur d'activité aurait un impact immédiat en termes de facilitation de la communication entre les trois parties. Un tel site pourrait s'articuler autour des trois grands axes suivants :

- 1) **les statistiques et informations clés sur l'emploi, les diplômés et les évolutions de carrière** : ces chiffres pourraient inclure le nombre d'emplois créés par an dans le secteur, le nombre de jeunes formés, les emplois occupés après la formation, le nombre de mois passés avant de trouver un emploi ou encore le point de vue des professionnels du secteur sur la qualité du diplôme ;
- 2) **le partage d'informations de jeunes concernant leur formation et leur emploi** au travers d'un espace d'échanges en ligne (« chat ») ;
- 3) **la facilitation de la rencontre des trois grands types d'acteurs** au travers de :
 - i) la mise à disposition d'offres d'emplois et d'opportunités de formation ;
 - ii) la publication de CV d'étudiants en recherche d'emploi ;
 - iii) l'utilisation de ce type d'information par les établissements en vue d'identifier les besoins en compétences des entreprises.

Un tel site pourrait se spécialiser sur un secteur d'activité dans un premier temps (afin de fournir une information plus approfondie et de faciliter le parrainage par des entreprises) puis se mettre en réseau avec les sites d'autres pays de la région MENA, renforçant ce faisant la mobilité des jeunes en les renseignant sur les opportunités de formation et d'emploi.

- **la rencontre des établissements de formation et des employeurs** de manière à ce que les programmes de formation proposés correspondent réellement aux attentes de l'entreprise ;
- **la rencontre des jeunes et des établissements de formation** en mettant à la disposition des jeunes l'information concernant la qualité de la formation d'un établissement. Au Brésil, le gouvernement publie les résultats d'une série d'évaluations de ses universités, les informations fournies sur chaque université incluant la satisfaction des étudiants, leur taux de réussite aux examens et l'éventuel classement des universités au niveau international.

face à la demande de formation qui interviendra au cours de la prochaine décennie. Relever le défi de la formation des jeunes est une tâche complexe qui nécessitera une mobilisation importante et continue non seulement des États mais aussi de l'ensemble des acteurs engagés dans la formation des jeunes. Le secteur privé devrait y trouver toute sa place, que ce soit en termes de développement de l'offre de formation, de son financement ou encore d'une implication plus active dans la définition et l'orientation des programmes de formation. ■

CONCLUSION

De toute évidence, les dispositifs de formation de la région MENA tels qu'ils existent actuellement, ne pourront faire

Pour en savoir plus

- > Pour en savoir plus sur les défis de la formation et de l'emploi des jeunes dans le monde arabe, consultez le site dédié de la SFI et du Groupe de la Banque islamique de développement : <http://www.e4earabyouth.com/>

■ P. Robbins
 en collaboration avec
 l'agence américaine
Catholic Relief Services,
**Commodity Exchanges
 and Smallholders in Africa,**
 IIED, 2011, 46 p.

ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL
<http://pubs.iied.org/16028IIED.html>

« *L'Actualité des services
 aux entreprises* » n° 22
 juillet 2011

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

Un système innovant de commercialisation des produits agricoles de base : étude de cas de cinq pays d'Afrique de l'Est

L'étude *Commodity Exchanges and Smallholders in Africa* compare les expériences de cinq pays d'Afrique de l'Est - l'Éthiopie, le Kenya, le Malawi, l'Ouganda et la Zambie - dans l'introduction d'un système innovant de commercialisation des produits agricoles. Ces dispositifs prévoient l'établissement d'une bourse de marchandises et visent à faciliter l'accès au financement des petits producteurs et négociants par l'introduction d'un système de récépissés d'entreposage. L'étude a pour objectif de déterminer l'efficacité de ces modèles à améliorer les revenus et l'intégration des petits producteurs agricoles et négociants au marché formel par rapport à des modèles de commercialisation plus conventionnels. Si les bourses du Kenya, du Malawi, de l'Ouganda et de la Zambie peinent à s'ancrer et à être acceptées par les acteurs économiques de la filière, il n'en va pas de même pour celle de l'Éthiopie qui a connu des débuts encourageants dans la commercialisation du café. Les principaux obstacles et facteurs clés de réussite de ces trajectoires sont présentés ici.

HISTORIQUE DES ÉVOLUTIONS EN MATIÈRE DE COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES DE BASE

L'agriculture est la source de revenus principale pour la grande majorité des populations de l'Éthiopie, du Kenya, du Malawi, de l'Ouganda et de la Zambie. Depuis la période coloniale, le secteur agricole peine toutefois à développer son plein potentiel en matière d'emploi, de redistribution équitable des revenus et de création de richesse nationale. Parmi les raisons principales, on compte la faiblesse des réseaux routier et ferroviaire, l'atomisation et la petite taille des exploitations, le manque d'infrastructures de stockage et la faiblesse de l'offre de crédit agricole. On notera également la difficulté de l'État à mettre en œuvre les réformes agraires et le caractère souvent inéquitable d'un système de commercialisation composé de nombreux

négociants informels et de puissantes sociétés d'export.

Pour faire face à ces contraintes, de nombreux pays ont établi dès l'après-guerre des offices visant à faciliter la commercialisation des principaux produits agricoles. Ceux-ci avaient pour double fonction de négocier les prix avec les acheteurs et de collecter les taxes. À ces fonctions s'ajoutait souvent celle de l'offre de services de vulgarisation. La corruption, la bureaucratie excessive et un accent démesuré sur la collecte de taxes ont néanmoins peu à peu gangrené les offices et grevé leur capacité à développer les filières.

La libéralisation a considérablement changé le fonctionnement de ces systèmes. Les offices et les mécanismes de gestion des prix établis au niveau international ont été démantelés, entraînant une volatilité accrue et une baisse régulière des prix. Par ailleurs, si les théories libérales s'accordaient sur le fait que les petits producteurs agricoles devaient être renforcés et avoir accès à l'information de

marché, très peu de mesures ont été prises en ce sens. Des millions de petits producteurs s'en sont trouvés affectés.

Pour faire face à ces nouveaux enjeux, un modèle longtemps utilisé dans le commerce de produits de base en Occident a été adopté par cinq pays d'Afrique de l'Est. Cette réforme avait pour but de répondre aux principaux obstacles à l'émergence d'un système de commercialisation juste, à savoir : le manque de transparence, de concurrence et d'information sur le marché, la faiblesse du pouvoir de négociation des petits producteurs, la faiblesse de l'offre de crédit, la faible qualité des produits et des volumes de production inadéquats.

Si le recul a manqué pour mesurer pleinement l'efficacité de ces dispositifs encore relativement jeunes, l'étude de leurs principales fonctionnalités devait permettre d'apporter d'éventuels ajustements ou une refonte plus profonde à mi-parcours.

Fonctionnement de la bourse de marchandises

Les acteurs majeurs de l'industrie (négociants, représentants d'organisations de producteurs [OP], exportateurs, transformateurs, gros détaillants, etc.) versent une cotisation pour acquérir le droit d'effectuer des transactions à la bourse. Les négociations sont conclues entre les acheteurs et les offreurs pour d'importants volumes. Le prix négocié est enregistré par le personnel de la bourse qui le rend public, ce qui forme la base d'un système d'information de marché.

La qualité attendue pour la marchandise est préétablie entre la bourse et ses usagers. Toute transaction portant sur un bien de qualité inférieure est interdite.

Des normes de qualité minimale sont ainsi fixées pour chaque produit transitant par la bourse en consultation avec les professionnels. La cotisation versée par les usagers permet de couvrir les frais de fonctionnement de la bourse.

Fonctionnement des entrepôts certifiés

La marchandise est mise à disposition dans un entrepôt agréé. Pour être certifié, l'entrepôt doit pouvoir entreposer la marchandise en toute sécurité, être équipé d'instruments de pesage et de vérification de la qualité des produits et être géré avec intégrité. Sa capacité d'entreposage est d'environ 20 000 tonnes.

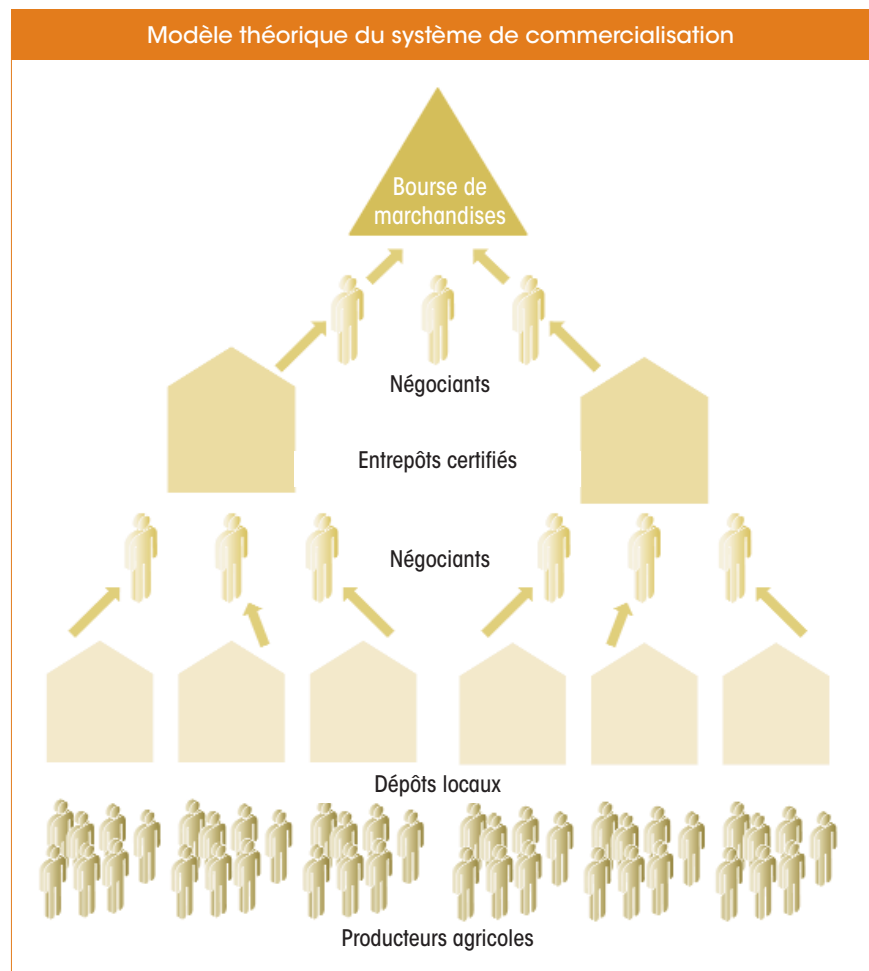
Chaque lot doit être conforme aux normes de qualité préétablies et reçoit le cas échéant le certificat de qualité correspondant. L'ensemble des services de l'entrepôt (inspection, vérification, certification des produits et de l'entrepôt en tant que tel) sont pris en charge par les membres de la bourse. L'entrepôt facture également à ses clients le stockage et la manutention de leurs produits.

Ce modèle de commercialisation s'appuie sur un système de récépissés d'entreposage. Tout lot de marchandise certifié peut faire l'objet, à la demande du

UN SYSTÈME DE COMMERCIALISATION BASÉ SUR UNE BOURSE DE MARCHANDISES : PRÉSENTATION DU MODÈLE THÉORIQUE

Le modèle théorique initial dont se sont inspirés les pays suppose une organisation pyramidale comprenant :

- à son sommet, une bourse de marchandises établie dans la capitale dans laquelle se rencontrent les principaux exportateurs et négociants ;
- des entrepôts de districts certifiés par la bourse dans lesquels se négocient les marchandises issues des dépôts locaux ;
- à sa base, des milliers de dépôts locaux (marchés primaires) auprès desquels les petits exploitants agricoles peuvent apporter leur production et trouver une personne qualifiée pour peser et tester leurs produits. Ils y rencontrent de petits négociants qui entrent en concurrence pour acheter la production.



déposant, d'un récépissé attestant qu'il a déposé un produit donné dans les quantités et la qualité indiquées. Le titulaire du récépissé peut transférer le récépissé à un acheteur (par le biais d'une vente), le donner en gage à une banque (la marchandise servant de garantie pour le prêt), ou demander plus tard à l'entrepôt un lot couvrant la même quantité et qualité que celle mentionnée dans le récépissé.

La possibilité pour le déposant de contracter un emprunt sur la base des stocks affectés en garantie lui offre non seulement l'accès au crédit, mais également une certaine flexibilité quant au moment où il achète ou vend.

Un lot de marchandise ne peut pas avoir un poids inférieur à 50 tonnes – une quantité que seuls les plus gros producteurs en Afrique peuvent produire. Ceci suppose l'instauration, à l'échelon inférieur, d'un système de marché permettant de relier les millions de petits producteurs qui constituent la large majorité des acteurs du secteur agricole de ces pays. Le système prévoit de ce fait l'instauration de dépôts communautaires ou locaux, qui forment la base du système de commercialisation.

Fonctionnement des dépôts locaux

Les dépôts locaux constituent des espaces de rencontre entre les producteurs et les négociants où s'échange la marchandise. Ils présentent une capacité de quelques dizaines de tonnes et sont répartis dans l'ensemble des zones de production. Les produits des agriculteurs peuvent y être pesés et évalués par un agent indépendant. Les dépôts peuvent également offrir un espace minimal d'entreposage sécurisé que les producteurs peuvent utiliser s'ils n'arrivent pas à négocier un prix satisfaisant pour eux.

Un système d'avance peut être instauré en utilisant le stock en garantie afin de répondre aux besoins immédiats de liquidité du producteur. Ce faisant, les producteurs agricoles ne sont plus victimes de taux d'usure exorbitants ou de la collusion de négociants, et ont accès à un système leur assurant un prix juste pour leur production.

La marchandise est ensuite chargée dans des camions et peut être transportée dans

les entrepôts intermédiaires accrédités où elle pourra être triée, notée, conditionnée, testée et certifiée. C'est cette marchandise qui pourra alors être échangée à la bourse.

LE SYSTÈME DE COMMERCIALISATION EN PRATIQUE : SIMILITUDES ET DIVERGENCES DES TRAJECTOIRES PAYS

Bien que les cinq pays se soient inspirés de ce modèle, les trajectoires qui en ont découlé en ont néanmoins fortement divergé. Celles-ci partagent trois caractéristiques communes.

On notera premièrement que contrairement au modèle original, initié par ceux-là mêmes qui l'utilisaient, les bourses de marchandises des cinq pays d'Afrique de l'Est ont été impulsées de l'extérieur et ont dû faire l'objet d'une appropriation par ses utilisateurs. Les financements de ces bourses ont essentiellement été apportés par un petit groupe de bailleurs américains. Ceux-ci ont permis de couvrir les coûts des études préalables à l'établissement des bourses, l'achat des bâtiments et des équipements ainsi que la mise en place de laboratoires pour l'analyse de la qualité des produits. L'instauration du cadre juridique et les frais de fonctionnement de ces bourses sont également majoritairement couverts par les financements extérieurs.

Par ailleurs, le fonctionnement d'un tel système doit être garanti par un environnement stable : les stocks de marchandises doivent être financés par des services bancaires fiables et assurés par des compagnies qui sont familières des contraintes du secteur ; la sécurité des transactions doit être garantie par un cadre juridique fiable assurant le respect du droit commercial. Or dans les cinq pays de l'étude, peu de ces aspects sont en place. Dans le fonctionnement actuel, les négociants fixent les prix, les banques et les compagnies d'assurance préfèrent traiter avec le secteur moderne de l'économie et les grandes entreprises formelles annulent régulièrement leurs contrats. Les producteurs ne savent pas ce que le

nouveau système de commercialisation leur réserve, tandis que les gouvernements désirent maintenir le contrôle sur la circulation des marchandises à l'intérieur et vers l'extérieur du pays.

Enfin, les initiatives se concentraient sur les produits vivriers de base, particulièrement le maïs. C'est sur ce point que, plus récemment, le modèle éthiopien s'est distingué. Premièrement parce que l'Éthiopie a recentré son attention sur sa principale culture d'exportation : le café ; et parce que l'État éthiopien a décidé de pleinement prendre les rênes du dispositif en pilotant sa conception.

LES QUATRE SYSTÈMES DE COMMERCIALISATION DU SUD

Des bourses de marchandises qui peinent à faire leurs preuves

Les bourses de produits agricoles du Kenya (*Kenya Agricultural Commodity Exchange* – KACE – établie en 1999) et du Malawi (*Malawi Agricultural Commodity Exchange* – MACE – établie en 2004) ont principalement orienté leur activité sur les services d'information de marché. Elles n'ont néanmoins jamais réussi à fonctionner à proprement parler en tant que bourses de marchandises. Leur activité consiste à offrir une information de marché relativement rudimentaire, passant par le recueil des prix et des volumes échangés dans plusieurs centres de vente en gros. L'information est ensuite communiquée par le biais de sms, d'emails, de journaux ou de radios locales.

L'avenir de la MACE est en doute alors que ses financements, provenant initialement de IDEA (*Investment in Developing Export Agriculture*) puis des fondations Rockefeller et Bill Gates, touchent à leur fin. La KACE conserve quant à elle la capacité de faciliter la rencontre entre vendeurs et acheteurs mais les quantités qui y sont échangées sont minimes. Le gouvernement kenyan envisage de remplacer le système actuel par une bourse de marchandises partiellement détenue par l'État. Enfin, ni la KACE ni la

MACE ne sont reliées à un système viable de réceptionnés d'entrepôts.

Les financements de la bourse de marchandises ougandaise (*Uganda Commodity Exchange – UCE* – fondée en 1998), provenant essentiellement de la Commission européenne, touchent également à leur fin. Le gouvernement recherche actuellement de nouveaux financements. Le chiffre d'affaires de la bourse est en effet trop faible pour en couvrir les coûts. Le modèle de commercialisation ougandais s'appuie toutefois sur un système de réceptionnés d'entrepôts qu'utilise le Programme alimentaire mondial (PAM) pour s'approvisionner en denrées alimentaires produites localement. Ceci est également le cas au Malawi où le PAM a recours à la MACE dans le cadre de son initiative Achat pour le progrès (*Purchase for Progress [P4P] Initiative*). L'approvisionnement auprès de la MACE passe par un processus hybride combinant un processus d'appel d'offre traditionnel et le recours à des options émanant de la bourse. La deuxième bourse du Malawi, la bourse des produits agricoles (*Agricultural Commodity Exchange – ACE*), soutenue par une coopérative parapublique, bénéficie également de l'appui du PAM. Cette dernière a été initiée par *Common Fund for Commodities* (CFC) et a été établie sur un financement de 1 million d'USD de l'USAID.

La bourse de marchandises zambienne (*Zambia Commodity Exchange – ZAMACE* – établie en 2007) est probablement celle qui s'est le moins écartée du modèle original. Ceci tient vraisemblablement au fait que la Zambie produit d'énormes surplus de maïs et possède près d'un millier de fermes commerciales capables de produire de larges volumes de qualité uniforme. Toutefois, la ZAMACE peine à drainer suffisamment d'activité pour se financer, bien que le PAM utilise ses services pour son approvisionnement. La bourse finance une partie de ses coûts de fonctionnement au travers de commissions, de frais d'adhésion (400 USD/an) et de certification des entrepôts, et par la vente des services de laboratoires. Les 400 000 tonnes/an qui permettraient à la bourse d'être rentable n'ont néanmoins encore jamais été atteints. Les financements nécessaires à l'établissement de la bourse

et près de la moitié de ses coûts de fonctionnement sont couverts par les bailleurs. Les programmes PROFIT et COMPETE de l'USAID notamment, ont contribué respectivement à hauteur de 1,1 million et 250 000 USD.

La bourse est détenue par une quinzaine de grandes sociétés de négoce qui ont fermé l'adhésion à d'autres entreprises intéressées. Certaines interviennent en tant que courtiers d'entreprises n'ayant pas pu être membres moyennant une commission. La bourse a un plan ambitieux de réceptionnés d'entrepôts et projette d'établir de nombreux dépôts locaux dans le pays, mais ces projets ne sont encore qu'au stade de l'expérimentation.

Le coût total de l'établissement et du lancement de ces bourses est difficile à évaluer. Des sommes importantes ont été consacrées à l'instauration du cadre légal nécessaire à leur bon fonctionnement. Ces bourses n'ont pas encore atteint leur seuil de rentabilité et leurs coûts de fonctionnement sont encore fortement subventionnés par les bailleurs de fonds.

Recommandations

Malgré un investissement substantiel en temps et en argent, les bourses de marchandises de ces quatre pays sont largement sous-utilisées et intéressent peu les acteurs qui sont censés en bénéficier. Elles n'ont pas amélioré le système de commercialisation pour le plus grand nombre et ont eu pour effet de renforcer la position dominante des acteurs les plus puissants de l'industrie. Une évaluation indépendante de ces bourses devrait être conduite urgemment afin de proposer une alternative efficace au rôle de ces bourses.

Par ailleurs, aucun des pays n'a étendu le système de réceptionnés d'entrepôts jusqu'à la base, où se trouvent les acteurs qui en auraient le plus profité. Cet objectif mérite toutefois d'être poursuivi. Les exportateurs et détaillants sont en effet prêts à payer davantage pour un produit de qualité standardisée, qui aura fait l'objet d'un tri, d'un pesage et d'un conditionnement adéquat. Un tel système permettrait également aux banques d'accorder des crédits pour une valeur équivalente à celle des biens stockés

dans les entrepôts. La mise en place des niveaux inférieurs du système de commercialisation ne nécessite pas l'existence d'une bourse, mais suppose une autorité indépendante capable de piloter le système de réceptionnés d'entrepôts. Une telle entité pourrait être créée avec l'appui de l'État, des bailleurs et du secteur privé.

Au-delà du renforcement de ce système, il est urgent de mettre en place des stratégies éprouvées pour le développement agricole de ces pays : regroupement des petits producteurs en organisations, amélioration de l'accès aux intrants, aux services de vulgarisation et financiers, développement de la recherche et des réseaux d'infrastructures et poursuite de la réforme foncière sont autant de stratégies qui ont largement été négligées au cours des dernières décennies.

LE SYSTÈME ÉTHIOPIEN

Des débuts encourageants dans la commercialisation du café

Le modèle éthiopien, initié par l'Institut International de Recherche sur les Politiques Alimentaires (IFPRI), se distingue non seulement de ceux des quatre pays précédents mais aussi du modèle théorique initial. Il n'a été mis en place qu'en 2008 et a été majoritairement financé par le Programme des Nations Unies pour le Développement, l'USAID et la Banque mondiale. S'il est encore trop tôt pour évaluer correctement son utilité, son fonctionnement global peut d'ores et déjà être décrit.

Le modèle initial était basé, tout comme pour les quatre autres pays, sur l'échange du maïs. La fragilité de la sécurité alimentaire du pays n'en faisait toutefois pas le candidat idéal pour expérimenter un modèle de libre échange. L'Éthiopie a par ailleurs constaté que ce système pouvait bénéficier à sa principale culture d'exportation : le café.

Dans le modèle de commercialisation éthiopien, les négociants doivent stocker leur café dans des entrepôts enregistrés, où le produit est trié selon sa nature et sa qualité. La commercialisation du

café à l'exportation doit aujourd'hui obligatoirement transiter par la bourse. Toute entité souhaitant effectuer ses transactions via la bourse doit en devenir membre en s'acquittant d'une cotisation. Tout comme en Zambie, les entreprises les plus importantes devenues membres ont refusé le droit d'adhésion aux nouveaux entrants. Certains négociants affirment que le droit d'adhésion initialement acquis pour 5 000 USD est aujourd'hui cédé pour 1 million d'USD, ce qui donne une bonne appréciation des bénéfices qui peuvent y être réalisés.

Le prix pour chaque type de produit y est déterminé par une forme d'appel d'offre « à la criée » entre d'une part les négociants et les OP les plus importantes, et d'autre part les exportateurs, notamment les représentants de plus grandes marques de café mondiales. Un mécanisme limite la volatilité des prix. Ceux-ci ne peuvent ni augmenter ni diminuer de plus de 5% sur une période de dix jours, après quoi un nouveau prix peut être établi ne pouvant lui-même évoluer pendant une nouvelle période de dix jours. La bourse compare régulièrement les prix qui y sont convenus avec ceux des marchés internationaux afin d'éviter toute manipulation ou collusion des acteurs. Les prix sont ensuite communiqués par Internet et diffusés en plusieurs langues via les radios locales.

Aujourd'hui, la bourse de marchandises semble avoir aplani ses difficultés de démarrage et fonctionne correctement. Elle garde par ailleurs la souplesse nécessaire pour faciliter le maintien de commerces de niche préexistants. C'est le cas de l'association américaine *Specialty Coffee* qui s'est plaint de ne plus avoir accès à un café de qualité supérieure dont elle s'approvisionnait auprès de certains producteurs et transformateurs de base. La bourse n'avait en effet pas de dispositif de suivi lui permettant de garantir la traçabilité jusqu'au producteur. Des aménagements ont pu être réalisés afin de permettre à ce commerce de niche de se poursuivre.

L'État éthiopien prévoit de relier la bourse au marché primaire par un réseau de 100 000 dépôts installés dans les principales zones de production. La densité du réseau devra être telle qu'un producteur n'aura pas à effectuer plus de 7 km pour trouver un dépôt. Les petits

producteurs pourront non seulement y rencontrer des acheteurs, mais aussi y entreposer leur marchandise s'ils ne parvenaient pas à négocier un prix satisfaisant. Chaque dépôt emploiera un gérant qui pèsera et évaluera la qualité des produits et un agent de sécurité qui surveillera la marchandise entreposée. Tous deux auront été préalablement accrédités par une autorité compétente.

À l'image des autres pays, tout reste encore à faire sur ce dernier aspect. Il semblerait néanmoins que l'infrastructure existe déjà sous la forme de dépôts privés ou détenus par l'administration locale. Le Ministère de l'Agriculture et du Développement rural a été sollicité pour jouer un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de ce volet du programme.

Les défis de l'ouverture à d'autres produits agricoles

Ce premier succès a encouragé l'État éthiopien à élargir le modèle à d'autres produits agricoles. Un décret prévoit qu'à partir d'octobre 2010, plusieurs autres cultures d'exportation devront obligatoirement transiter par la bourse de marchandises. Parmi celles-ci se comptent les graines de sésame, le maïs et deux variétés de haricot blanc (*Haricot Bean* et *White pea-bean* aussi appelé *Navy bean*). Les principaux négociants ont d'ores et déjà payé leur adhésion et certains ont déjà commencé à y échanger leurs produits avant même que le décret ne soit entré en vigueur.

L'élargissement de ce modèle à d'autres cultures soulève de nombreuses préoccupations. Les 80 principaux exportateurs de ce marché, regroupés au sein de l'*Ethiopian Pulses, Oilseeds and Spices Processors Exporters Association* (Association éthiopienne des transformateurs exportateurs de Légumineuses à graines, d'Oléagineux et d'Épices) craignent par exemple que les différences entre ces filières et celle du café soient insuffisamment appréhendées. La filière du café a en effet fonctionné pendant de nombreuses années de manière relativement efficace. Les producteurs y sont mieux organisés et les entrepôts spécialisés existent d'ores et déjà dans toutes les zones productrices de café. Enfin, de très nombreux experts sont disponibles pour ap-

puyer les acteurs à toutes les étapes allant de la production, à l'évaluation et la dégustation du produit.

Tel n'est pas le cas des autres cultures dont le fonctionnement est resté très informel. Seuls 18 % des agriculteurs font partie d'une OP. Se pose également la difficulté de la définition de normes de qualité. Certains des consommateurs étrangers exigent en effet une qualité qui n'est pas nécessairement identique à celles prévues par la bourse.

Le marché international de ces produits étant extrêmement compétitif, la moindre interruption dans l'approvisionnement risquerait de décrédibiliser l'ensemble de la filière éthiopienne. L'État a toutefois réitéré sa volonté de faire les arrangements nécessaires pour le maintien de marchés spécifiques, à l'image des efforts réalisés pour le café.

Le cas du projet d'appui au petit haricot blanc de Catholic Relief Services

Le nouveau modèle menace l'activité des petits exploitants bénéficiant du Nouveau modèle pour le développement de relations commerciales durables (*New Business Model for Sustainable Trading Relationships*) de l'agence américaine *Catholic Relief Services* (CRS). Ce modèle vise à encourager la production du petit haricot blanc (*Navy Bean*) par les agriculteurs locaux. Ce produit fait partie de ceux concernés par le décret entré en vigueur en octobre 2010.

Le projet de CRS fournit 2 500 petits producteurs en semences améliorées et forme 700 d'entre eux dans la production, l'entreposage, la gestion post-récolte et la commercialisation collective de leur récolte. CRS prévoit d'élargir son projet à plusieurs dizaines de milliers de producteurs au cours des prochaines années. L'agence a également établi un partenariat avec une entreprise basée en Italie (ACOS) qui à son tour, revend les produits à une grande société britannique de fabrication de conserves.

Bien qu'ACOS exporte chaque année entre 5 000 et 10 000 tonnes de petit haricot blanc, la société ne s'approvisionne pas directement auprès des producteurs locaux mais auprès d'un petit groupe de négociants avec lequel elle a développé

une relation de confiance. CRS avait pour ambition de renforcer la traçabilité de son système en facilitant l'échange entre des agents d'ACOS et des réseaux de producteurs identifiés. Cependant, l'avènement du nouveau dispositif de commercialisation rendra cet approvisionnement plus complexe. En octobre 2010, ACOS a été obligé d'abandonner son système pour effectuer son approvisionnement auprès de la bourse qui ne lui permet plus d'assurer la traçabilité de ses produits. Par ailleurs, il n'est pas certain que les volumes achetés par ACOS, atteignant 200 tonnes par jour pendant la saison des récoltes, ne soient garantis par le nouveau dispositif.

Il semble urgent pour CRS de s'associer à ACOS et à son réseau de négociants locaux pour rencontrer les représentants de la bourse et du Ministère de l'Agriculture pour étudier avec eux les différents aspects du nouveau système et voir dans quelle mesure des arrangements peuvent être trouvés pour répondre à leurs préoccupations. Il est toutefois à

noter qu'un grand nombre d'activités de CRS (offre de semences améliorées, formation, renforcement des relations entre les agriculteurs et les négociants, etc.) pourront perdurer, quelle que soit la forme qui sera finalement retenue pour la commercialisation du petit haricot blanc.

Recommandations

L'État éthiopien est déterminé à mener la réforme du système de commercialisation à son terme. Un tel dispositif serait susceptible de bénéficier à plusieurs millions de petits producteurs. Ces derniers n'auraient plus à effectuer de longues distances pour vendre leur marchandise, le prix à l'achat serait plus élevé et ils ne seraient plus obligés de vendre à perte pour couvrir leur besoin immédiat en liquidité. Ils seraient également incités à se regrouper en associations et à produire selon une norme de qualité préétablie.

De nombreuses difficultés sont associées à la mise en œuvre de ce nouveau sys-

tème. L'introduction de multiples certifications et inspections soulève notamment la question de l'intégrité des agents de contrôle, avec le risque de compromettre la crédibilité de l'ensemble du système. Le dispositif est toutefois suivi de près par ses nombreux utilisateurs, l'État éthiopien et par les agences de développement agricoles.

Il semble également que des représentants d'OP et de négociants aient été consultés avant le lancement du dispositif afin de lui apporter les ajustements nécessaires. Pour éviter tout dérapage, il est toutefois vital pour la bourse d'identifier et de traiter aussi rapidement que possible toute défaillance du système.

On pourrait imaginer de mettre en place une cellule de gestion de crise constituée de représentants de l'ensemble des parties prenantes de la filière. Celle-ci devrait être force de proposition dans la résolution des difficultés et en mesure de repousser la mise en œuvre du projet, si les difficultés à résoudre s'avéraient trop importantes. ■

■ Thanh Nguyen et Alfons Elligmann, **Value Chain Study for Sericulture in Phu Tho, Hoa Binh, Thanh Hoa and Nghe An, Vietnam**, International Trade Centre, 2010, 54 p.

ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL
<http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/793/1>

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 22 juillet 2011

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

Dynamisation de la sériciculture au Vietnam : analyse d'une filière au potentiel de réduction de la pauvreté en milieu rural

Cette analyse fait partie d'un ensemble d'études conduites dans la première phase du programme *Green Production and Trade to Increase Income and Employment Opportunities for the Rural Poor* des Nations Unies. Ce programme vise à favoriser la croissance inclusive et écologiquement durable de cinq filières identifiées dans les zones rurales les plus pauvres du Vietnam. Les défis complexes auxquels sont confrontées ces filières concernent notamment l'épuisement progressif des matières premières, le manque de services de vulgarisation, la faiblesse des compétences entrepreneuriales, les mauvaises conditions de travail ainsi que la faiblesse des informations sur le marché. Cinq agences onusiennes ont associé leurs compétences pour mieux répondre à ce large éventail de défis. Les études préalables ont été conduites afin d'offrir une meilleure compréhension des opportunités et contraintes de chacune de ces filières. Cette synthèse présente les résultats de l'analyse de la filière de la sériciculture.

CONTEXTE DE L'ÉTUDE FILIÈRE

Un programme conjoint des Nations Unies pour le développement de cinq filières artisanales

Bien que le Vietnam ait connu une réduction importante de la pauvreté depuis 1993 (le taux de pauvreté ayant chuté de 58 % en 1993 à 13 % en 2008), il reste confronté à des inégalités substantielles, en particulier dans les zones rurales où se concentre plus de 90 % de la population pauvre. L'agriculture ne suffit pas toujours à maintenir les ménages au dessus du seuil national de pauvreté (200 000 dongs par habitant et par mois, soit environ 0,35 USD/jour), et de nombreux ménages subsistent grâce à la fabrication de produits artisanaux.

Face à ce constat, cinq agences des Nations Unies¹ ont lancé, en collaboration avec le gouvernement vietnamien, le programme conjoint *Green Production*

and Trade to Increase Income and Employment Opportunities for the Rural Poor. Ce programme vise à améliorer les revenus et opportunités d'emplois des agriculteurs et artisans identifiés dans les quatre provinces les plus pauvres du Vietnam : Thanh Hoa, Nghe An, Hoa Binh et Phu Tho. Ces provinces répondent aux critères suivants :

- forte incidence de la pauvreté, notamment parmi les minorités ;
- concentration de matières premières et de la production locale d'artisanat ;
- et possibilité de créer des synergies avec les initiatives de développement passées et en cours.

Cinq filières ont été retenues dans le cadre de ce programme : la sériciculture et le tissage ; le bambou et le rotin ; la ruppie maritime ; la production de laque et d'objets laqués ; et le papier fait main.

¹ Le Centre du commerce international, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation internationale du travail et la Cnuced.

Au total, 4 822 ménages du Nord du pays bénéficieront directement du programme, dont 937 dans le domaine de la sériciculture.

Un développement des filières porté par un contexte macroéconomique et politique favorable

Le Vietnam a une longue tradition de production artisanale. L'appui à un secteur de l'artisanat en croissance rapide fait partie des plans du gouvernement pour stimuler le développement économique, réduire le chômage en milieu rural, et promouvoir les exportations.

Bien que le chiffre d'affaires à l'exportation de l'artisanat ne puisse se comparer aux industries du pétrole, du gaz ou du textile, l'artisanat a l'avantage de présenter de faibles coûts de production. Son chiffre d'affaires à l'exportation est ainsi passé de 274 millions d'USD en

2000 à 880 millions d'USD en 2009, les estimations du Ministère du Commerce et de l'Industrie portant ce chiffre à 1,5 millions d'USD pour 2010.

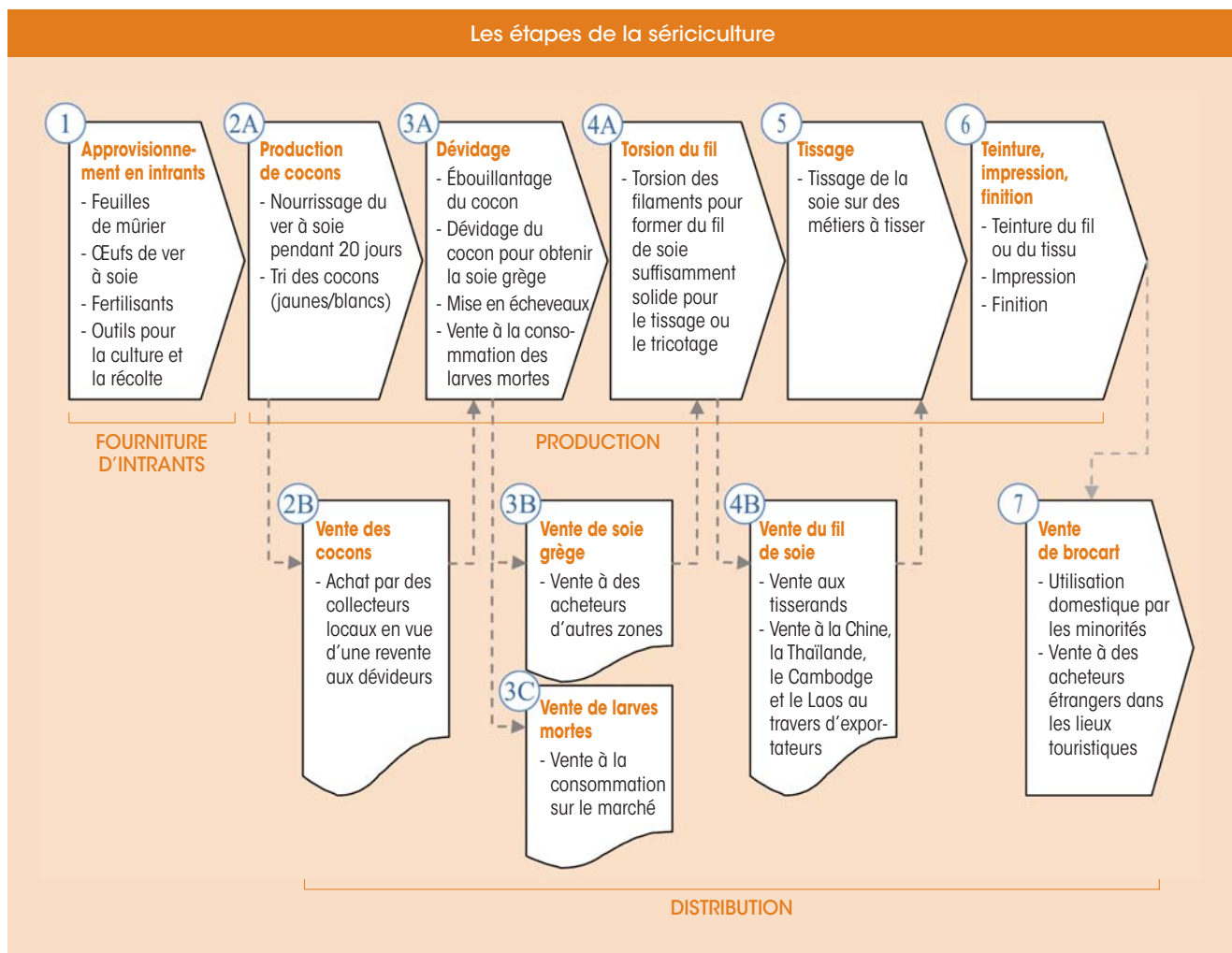
Malgré ces conditions favorables, l'artisanat vietnamien doit faire face à une vive concurrence, notamment de la Chine et de la Thaïlande. En outre, les clients étrangers déplorent une capacité de production insuffisante et un manque d'information sur la demande du marché, se traduisant par la production d'articles au design inadéquat.

cycle de vie de 10 à 15 ans. Les feuilles peuvent être récoltées six mois après la plantation, un hectare de terre pouvant produire 20 à 25 tonnes de feuilles par an. Les feuilles de mûrier peuvent être récoltées 6 à 8 fois par an. Cependant, il existe d'importantes insuffisances dans la planification de la culture. Au cours des dix dernières années, la faible qualité des feuilles de mûrier et des œufs de vers à soie a constitué l'un des problèmes majeurs pour le développement de la sériciculture au Vietnam. Aucune stratégie n'a été élaborée pour développer la fourniture d'intrants pour le sous-secteur. Actuellement, environ 90 % des plants de mûriers sont âgés et peu productifs (10-15 tonnes/ha).

PRODUITS ET ÉTAPES DE LA SÉRICULTURE

➤ **Les feuilles de mûrier** : les feuilles de mûriers sont le principal intrant dans l'élevage de vers à soie. Les mûriers ont un

➤ **Les œufs de ver à soie** : La première étape de la production de soie est la ponte des œufs du ver à soie. Elle a lieu dans un environnement contrôlé (boîte d'aluminium par exemple). Les œufs sont ensuite examinés pour s'assurer qu'ils



sont exempts de maladies. Les œufs sont ensuite incubés pendant environ 10 jours jusqu'à ce qu'ils éclosent.

► **Les cocons** : Une fois écloses, les larves sont nourries de feuilles de mûrier. Elles sont élevées pendant 20 jours avant d'être prêtes à tisser un cocon. En construisant son cocon, la larve produit environ un kilomètre de fil de soie. Le sériciculteur peut choisir de vendre le cocon ou de le dévider lui-même, le dévidage devant intervenir dans les 5-6 jours suivant la construction du cocon. Les cocons peuvent être blancs ou jaunes, les cocons blancs étant de plus grande valeur.

► **La soie grège** : Le cocon est ébouillanté pour en dévider la soie avec facilité. La production d'un kilogramme de soie exige 6,6 à 7 kg de cocon. Le processus de dévidage peut être fait manuellement avec un bobinoir à écheveaux ou à l'aide de machines semi-automatiques permettant une productivité bien plus élevée.

► **Les larves mortes** : une fois le cocon ébouillanté, les larves mortes peuvent être consommées. Un kilogramme de larves mortes est vendu entre 40 000 et 50 000 VND (soit entre 2 et 2,5 USD environ).

► **Le fil de soie** : Une fois la séricine enlevée, la soie est douce, lustrée et jusqu'à 30 % plus légère. Les filaments de soie sont entrelacés en un fil suffisamment solide pour le tissage. Les filaments abîmés sont traités, peignés et transformés en fil à soie de qualité inférieure qui sera vendu à bas prix.

► **Les tissus et vêtements de brocart** : le fil de soie est utilisé par les tisserands pour la fabrication de produits finis. Beaucoup de villages confectionnent des vêtements de brocart traditionnels. On en compte notamment dans les communes du programme : les communes de Chau Tien et Chau Hanh (Quy Chau, Nghe An), Na et Pa Phon Co (Mai Chau, Hoa Binh), Man Duc (Tan Lac, Hoa Binh) et Thieu Do (Thieu Hoa, Thanh Hoa).

CARACTÉRISATION DE LA SÉRICICULTURE

Le Vietnam : l'un des dix plus gros producteurs de soie au monde

La soie est produite dans près de 20 pays au monde, les pays asiatiques étant les principaux producteurs. La production mondiale de soie est estimée à 100 000 tonnes, la Chine et l'Inde fournissant à eux seuls près de 96 % de la production.

La production de la soie a une longue tradition au Vietnam. En 2009, le pays fournissait 0,53 % de la production mondiale, se plaçant ainsi au rang des 10 plus gros producteurs. Il est par ailleurs le septième plus gros importateur de soie, la valeur totale de la production importée atteignant 101 millions d'USD en 2009 contre une production exportée d'une valeur de 22 millions d'USD. Ces chiffres laissent entrevoir de fortes opportunités pour l'expansion de la sériciculture sur le marché intérieur.

Depuis 1996, la Corporation publique vietnamienne de la sériciculture (*Viet Nam Sericulture Corporation* - VISERI) met en œuvre un plan ambitieux pour le développement d'une industrie forte et orientée vers l'exportation. VISERI a ainsi mis en place 25 unités de production, dont 11 spécialisées dans le dévidage des cocons (4 sont équipées de machines automatiques), 2 usines de tissage et environ 10 centres de sériciculture pour la production de soie et de semences.

VISERI avait également pour objectif de faire progresser la surface dédiée à la culture de mûriers à 40 000 hectares d'ici à 2010, soit une capacité de production de 3 000 tonnes de soie grège, équivalant à 5 millions de mètres de tissu par an. Dix usines ont toutefois fait faillite et le secteur est en crise. En deux ans, la production de cocons, qui avoisinait 100 000 tonnes en 2007, a chuté de 25 % avec pour cause principale la baisse du prix du cocon et de la soie. En conséquence, de nombreux ménages se sont tournés vers la production d'autres cultures, notamment du maïs et du manioc.

La plupart des activités de la filière sont aujourd'hui tenues par des opérateurs individuels ou de petites entreprises privées.

Une faible productivité dans les quatre provinces du programme

La productivité des mûriers dans les provinces de Phu Tho et Thanh Hoa équivaut à la moitié de la moyenne nationale (126,2 tonnes par ha). Elle est un peu plus élevée dans la province Hoa Binh où elle atteint 9 tonnes par hectare. Nghe An est la plus productive des quatre provinces avec 11,42 tonnes par hectare, ce qui reste néanmoins en deçà de la moyenne nationale.

C'est là un enjeu crucial pour le développement de la sériciculture dans les zones ciblées et suggère qu'une stratégie d'accroissement de la productivité des mûriers soit élaborée.

[Voir le tableau page suivante.]

Commune de Tinh Cuong, Province de Phu Tho : un regain d'intérêt pour la sériciculture

Depuis 1994, les autorités locales de la province de Phu Tho ont mis l'accent sur le développement de la sériciculture dans la commune de Tinh Cuong. Environ 350 ménages y participaient et 80 hectares étaient dédiés à la plantation de mûriers. Les ménages se sont cependant limités à la production de cocons qu'ils revendaient principalement à des commerçants d'autres provinces. Une autre partie de la production était vendue à quelques ménages spécialisés dans le dévidage.

Alors que le secteur a connu dix ans de développement soutenu, le nombre de ménages impliqués dans la sériciculture a brutalement chuté à partir de 2004. Baisse du prix des cocons, maladies du ver à soie, faible productivité des mûriers et difficultés d'accès au marché en ont été les causes principales. En 2010, peu de ménages étaient encore intéressés à maintenir la production de cocons. Toutefois, le prix du cocon ayant repris à la hausse en 2010 (60 000 dongs/kg soit près de 3 USD/kg contre 1,5 USD/kg quelques années auparavant), les autorités et les ménages ont renouvelé leur intérêt pour la filière.

Zones de plantation de mûriers et de production de cocons en 2007

Zone concernée	Superficies plantées (en milliers d'hectares)	Superficies consacrées aux feuilles en mûriers (en milliers d'hectares)	Productivité des mûriers (100 kg/ha)	Production de feuilles de mûrier (en milliers de tonnes)	Production de cocons (en tonnes)
Province Phu Tho	0,1	0,1	60	0,6	30
Province Hoa Binh	0,1	0,1	90	0,9	45
Province Thanh Hoa	1,1	1,1	58,2	6,4	320
Province Nghe An	1,8	1,2	114,2	13,7	685
VIETNAM	16,7	15,9	126,2	200,7	11,055

Source: Handicraft Research and Promotion Center (HRPC), Report on Raw Materials for Craft Villages.

Communes de Na Phon et Pa Co, Province de Hoa Binh : prédominance du tissage

Les deux communes sont situées dans les zones montagneuses du district de Mai Chau et comptent 808 ménages. Leur situation géographique n'est pas favorable à la plantation de mûriers. Seul un ménage est aujourd'hui impliqué dans la plantation de mûriers, l'élevage de vers à soie et la production de fil.

Les ménages de ces deux communes se concentrent essentiellement sur le tissage de brocart. Entre 2004 et 2008, on pouvait compter jusqu'à 700 métiers à tisser dans la seule commune de Na Phon (soit 2 métiers à tisser par ménage). Les produits tissés (vêtements, sacs, foulards, nappes, etc.) étaient vendus à des négociants extérieurs à la zone ou écoulés localement. À partir de 2008, les commandes ont baissé et le nombre de ménages impliqués dans le tissage a fortement diminué. En 2010, seuls 30 foyers (40 métiers à tisser) travaillaient encore dans le tissage à Na Phon. Dans la commune de Pa Co, les ménages produisent majoritairement de l'artisanat à base de chanvre.

Commune de Thieu Do, Province de Thanh Hoa : un secteur dynamique en structuration

La sériciculture occupe une place importante dans la vie économique de Thieu Do (15 % du PIB de la commune). Environ 300 ménages participent à la production de cocons. Parmi eux, 40 (dont l'entreprise privée Duc Thanh) produisent du fil de soie. La moitié d'entre eux ont également développé une activité de tissage (dirigés par M. Le Viet Hanh). En théorie, les 40 hectares de mûriers que compte la commune peuvent produire 360 tonnes de cocons par an, soit 55,4 tonnes de soie pour toute la commune. La productivité étant faible, la production totale de cocons atteint néanmoins 228 tonnes (soit 30 tonnes de fil de soie). Une grande partie de cette production (cocons et fil de soie) est collectée par l'entreprise Duc Thanh et vendue aux commerçants du village de Nam Cao (province de Thai Binh) et de la province de Nam Dinh. Une autre partie du fil est vendue aux tisserands locaux.

Les ménages pratiquant le tissage possèdent entre 1 et 2 métiers à tisser, chaque métier pouvant produire 150 piè-

ces de tissu de soie (taille 8 m x 0,4 m) par mois. La production totale de tissus de soie de la commune est d'environ 4 500 pièces par mois. Les draps de soie sont confectionnés non seulement à base de soie mais aussi de coton et de nylon et sont vendus à des commerçants de la province de Nghe An.

Commune de Kim Dien, province de Nghe An : une transformation locale à développer

Plus de 200 ménages sont impliqués dans la sériciculture, dont 30 dans le dévidage et la production de fil de soie grège. Cependant, ce travail ne va pas jusqu'à la production de fil de soie torsadé. Les ménages collectent les cocons d'autres ménages ou parfois d'autres zones, effectuent le dévidage puis revendent la soie grège à deux collecteurs locaux. Ces collecteurs vendent ensuite la soie grège à des négociants de la province de Bac Ninh. Certains d'entre eux exporteront la soie grège au Laos. Avec 45 hectares de mûriers, la commune peut produire environ 264 tonnes de cocons, ce qui équivaut à 40 tonnes de soie grège par an.

Communes de Chau Tien et Chau Hanh, province de Nghe An : une spécialisation dans le tissage de brocart

Ces deux communes sont célèbres pour le tissage de brocart. Le village Hoa Tien notamment, de la commune de Chau Tien, a été reconnu comme village de production artisanale de brocart selon les critères du Ministère vietnamien de l’Agriculture et du Développement rural. À Chau Tien, 245 ménages participent au tissage de brocart, mais seulement 25 sont impliqués dans la production de cocons et le retordage de fil. Ceux-ci couvrent environ 30 % de la demande en

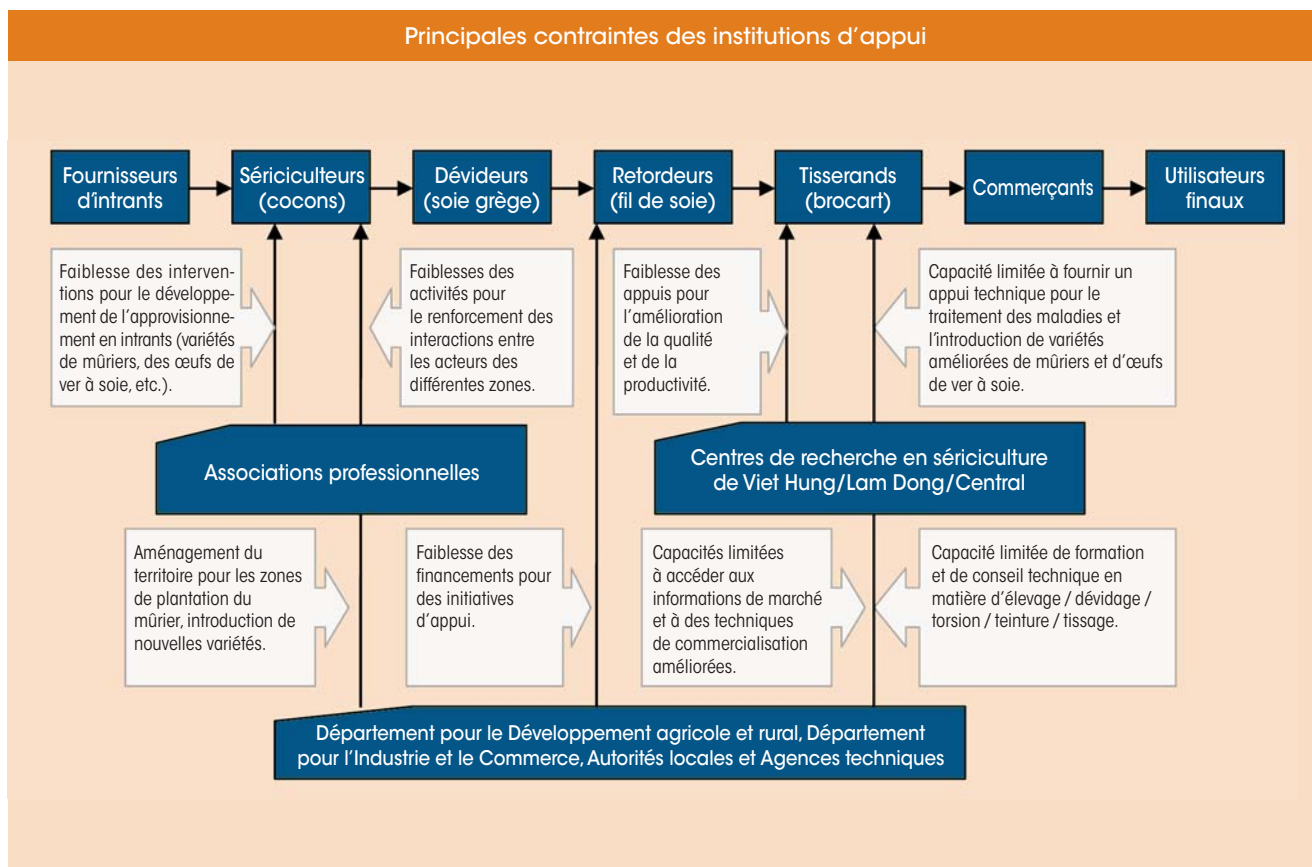
fil de soie des tisserands locaux. Le coton et le nylon représentent 70 % de la matière première nécessaire au tissage et sont achetés à Trieu Khuc (Thanh Tri, Hanoi). À Chau Hanh, seuls quatre ménages produisent du fil de soie avec 0,2 hectares de plantations de mûriers. Le nombre de tisserands à Chau Hanh est actuellement de 82 foyers qui utilisent le fil de soie produit localement.

Les produits finis des deux communes (vêtements de brocart, sacs à main, cadres photo, nappes, etc.) sont collectés par quelques individus des communes et revendus à des négociants et boutiques situés à Hanoi ou d’autres zones touristiques.

La faiblesse des structures d’appui au développement de la filière

La sériciculture reçoit peu de soutien de la part des institutions et organismes d’appuis (autorités locales, associations professionnelles, centres d’agroforesterie ou encore organismes de promotion du commerce).

Bien que le développement du secteur soit mentionné dans les plans de développement socio-économique local, très peu d’avancées ont pu être effectuées par manque de moyens.



STRATÉGIE DE RENFORCEMENT DE LA FILIÈRE

L'étude filière a permis d'effectuer une analyse approfondie des forces et fai-

blesse de la sériciculture dans chacune des quatre régions, ainsi que des opportunités et menaces que présente leur environnement. Ces éléments sont synthétisés dans le tableau suivant et forment la base de la stratégie de renforcement proposée au programme.

[Voir le tableau page suivante.]

Analyse SWOT de la sériciculture dans les quatre provinces

Zone concernée		Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Phu Tho	TINH CUONG	<ul style="list-style-type: none"> • Climat et sol adaptés pour la culture des mûriers. • Volonté des autorités locales à promouvoir le développement d'un village séricicole. 	<ul style="list-style-type: none"> • Techniques de dévidage peu élaborées. • Manque d'information sur les variétés de mûriers adaptées. • Absence de techniques pour le contrôle de la qualité des cocons. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le court terme, possibilité de vendre les cocons à Phu Khanh Silk JSC dans la province de Thai Binh (la société s'est engagée à acheter 30 tonnes de cocons par mois). • Dans le long terme, possibilité d'encourager l'installation de dévidateurs/centres de dévidage afin de développer une capacité locale de transformation des cocons. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème environnemental dû au développement du processus de production en zone résidentielle. • Fumée émanant de la production de briques nocive pour les mûriers et les vers à soie.
Hoa Binh	NA PHON ET PA CO	<ul style="list-style-type: none"> • Longue tradition de tissage dans la commune. • Habileté des femmes dans la production de brocart. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de recherche pour la conception et le développement de nouveaux produits. • Faible capacité à réaliser des produits finis. • Manque d'équipement pour la finition. • Manque de compétences en marketing en vue de trouver des acheteurs, entraînant une dépendance vis-à-vis de commandes extérieures ponctuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de tisser et de vendre des produits finis à la coopérative du brocart Vong Ngan (district de Tan Lac). • Potentiel de vente aux boutiques / détaillants de Hanoi et autres lieux touristiques. • Possibilité d'accroître la pénétration du marché du commerce équitable australien, européen et américain. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits de substitution peu chers et attractifs en provenance de la Chine. • Forte concurrence des produits de brocart de la commune voisine de Chieng Chau (qui attire la majorité des touristes étrangers à Mai Chau). • Utilisation excessive de colorants chimiques et utilisation croissante de fils de nylon ou synthétiques susceptibles de réduire la confiance des clients au détriment de produits 100% soie.

.../...

Zone concernée		Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Thanh Hoa	THIEU DO	<ul style="list-style-type: none"> • Sol adapté pour la culture du mûrier. • Longue tradition dans le tissage. • Présence de l'entreprise Duc Thanh, leader dans le dévidage et le retordage du fil de soie, qui achète de gros volumes de cocons pouvant être produits par les ménages. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles capacités dans le contrôle de la qualité des cocons. • Manque d'information sur les variétés de mûriers adaptées. • Qualité variable de la soie grège liée aux différents niveaux de compétences entre les ménages. • Manque de connaissances sur les pratiques contractuelles qui permettraient de sécuriser les engagements entre les éleveurs et les dévideurs, not. lorsque les prix augmentent. • Manque de capacités en matière de blanchiment et de teinture qui permettraient d'ajouter de la valeur au fil de soie grège. • Manque d'intérêt des sériciculteurs pour des pratiques permettant d'améliorer la qualité des cocons. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise Duc Thanh prévoit d'acquérir des équipements en vue de développer sa capacité de dévidage. • Possibilité de vendre les cocons à l'entreprise Lam Giang Silk (à Nghe An) et Phu Khanh Silk JSC à Thai Binh (qui présente une capacité de dévidage de 2 tonnes de cocons par jour). • Possibilité de vendre la soie à la société de tissage Dai Hoa ainsi qu'à d'autres tisserands de Nam Cao et Kien Xuong (province de Thai Binh), Nam Moc (commune de Ha Nam), Van Phuc et Trieu Khuc (villages de Hanoi). • Fort potentiel pour le développement d'une commercialisation directe au Laos, au Cambodge et en Thaïlande. • Forte demande pour les tissus de soie grège. 	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité des cocons et de la soie ne répond pas aux exigences pour un dévidage et retordage automatique. • Les processus d'industrialisation et d'urbanisation réduiront la zone disponible pour la culture des mûriers et accroîtront le risque de pollution.
Nghe An	DIEN KIM	<ul style="list-style-type: none"> • Sol adapté pour la culture du mûrier • Longue tradition dans la sériciculture 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de compétences des retordeurs pour transformer la soie grège en fil de soie de qualité supérieure. • Manque d'informations sur les variétés de mûriers adaptées. • Manque de capacités dans le contrôle de la qualité des cocons. • Manque de capacités en matière de blanchiment et de teinture qui permettraient d'ajouter de la valeur au fil de soie grège. • Manque d'intérêt des sériciculteurs pour des pratiques permettant d'améliorer la qualité des cocons. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de vendre la soie grège à la société de tissage Dai Hoa ainsi qu'à d'autres tisserands de Nam Cao, Kien Xuong (province de Thai Binh), Nam Moc (commune de Ha Nam), Van Phuc et Trieu Khuc (villages de Hanoi). • Le Laos, la Thaïlande et le Cambodge sont des marchés potentiels à l'exportation. 	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité des cocons et de la soie ne répond pas aux exigences pour un dévidage et retordage automatique. <p style="text-align: right;">.../...</p>

Zone concernée		Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Nghe An	CHAU TIEN ET CHAU HANH	<ul style="list-style-type: none"> • Longue tradition dans le tissage. • Habilité des femmes dans la production de brocart. • La population locale peut également planter des mûriers et élever des vers à soie pour produire le fil. • Le fil de soie peut être utilisé directement par les tisserands locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieilles variétés de mûriers peu productives. • Faible capacité à concevoir et développer de nouveaux produits. • Manque d'équipement pour la fabrication de produits finis. • Sériciculture à petite échelle en raison du faible pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs de matières premières (œufs de ver à soie notamment). 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiel de vente aux boutiques/détaillants de Hanoï et autres lieux touristiques. • Possibilité d'accroître la pénétration du marché du commerce équitable australien, européen et américain. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits de substitution peu chers et attractifs en provenance de la Chine. • Intégration croissante du coton et du nylon dans le tissage de brocart, ce qui réduit la confiance des acheteurs au détriment des produits 100 % soie.

Recommandations pour l'élaboration de la stratégie du programme conjoint

L'analyse approfondie de la sériciculture dans les quatre provinces a permis de dégager deux grands axes pour l'élaboration du programme :

- l'appui au développement d'un secteur séricicole durable à Tinh Cuong, Thieu Do et Kim Dien en vue de l'amélioration de la qualité du fil de soie afin qu'il soit propre à l'exportation ;
- la diversification des produits de brocart à Na Phon, Pa Co, Chau Tien et Chau Hanh en appuyant l'élaboration de nouveaux modèles qui soient attrayants pour les consommateurs locaux, les touristes étrangers au Vietnam et le commerce équitable en Europe et en Amérique.

Plus spécifiquement, ces axes se déclinent en cinq objectifs principaux :

- l'augmentation de la production globale et de la productivité des sériculteurs ;
- le renforcement des techniques de transformation et l'amélioration de la qualité de la soie en vue de son exportation et de son utilisation dans de grandes usines de dévidage et de retordage ;
- l'amélioration du système de traitement des déchets en vue de réduire l'impact de la sériciculture sur l'environnement ;

- la diversification de l'offre de produits de brocart par l'élaboration de modèles plus attractifs et de meilleure qualité ;
- le renforcement des interactions entre les acteurs de la filière et la restructuration des canaux de distribution au niveau domestique (acheteurs locaux, touristes) et des importateurs internationaux (y compris les acheteurs présents dans les foires internationales).

Chacune des mises à niveau proposées a fait l'objet d'un plan d'activités de facilitation détaillé. À ces recommandations s'ajoutent enfin :

- la nécessité d'analyser les besoins de formation de chaque acteur de la filière. Une telle analyse et les formations correspondantes pourraient être conduites par le BIT en lien avec la structure de pilotage du projet ;

- la nécessité d'établir un système efficace d'information sur le marché qui soit propre à réduire l'asymétrie d'information entre les acteurs ;
- l'appui à des centres de recherche en vue du développement de variétés de mûriers plus productives ;
- la facilitation d'initiatives de e-commerce, à l'image du portail du Centre de recherche et de promotion de l'artisanat vietnamien - *Vietnam Handicraft Research and Promotion Centre* pour la vente des produits de brocart.

Sur la base de cette analyse de la filière, le comité de pilotage du projet et les agences onusiennes impliquées pourront élaborer un plan d'action détaillé pour le développement de la filière dans chaque commune. Ce plan d'action pourra être discuté avec les parties prenantes afin de valider les analyses et d'obtenir un accord sur les solutions envisagées. ■

Pour en savoir plus

> Programme *Green Production and Trade to Increase Income and Employment Opportunities for the Rural Poor*: www.greentrade.org.vn

Autres études filières conduites dans le cadre du programme

- > Étude de la filière Bambou et Rotin : www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/792/1
- > Étude de la filière Ruppia maritime : www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/794/1
- > Étude de la filière Laque : www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/791/1
- > Étude de la filière Papier : www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/790/1

■ Excelsior Firm,
**Transforming East African
 ICT Sector by Creating
 a Business Engine for SMEs.**
 UKAid, InfoDev, Hivos,
 2011, 98 p.

ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL

[http://www.infodev.org/en/
 Publication.1040.html](http://www.infodev.org/en/Publication.1040.html)

« **L'Actualité des services
 aux entreprises** » n° 22
 août 2011

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

Dynamisation des PME du secteur des TIC : étude de cas dans quatre pays d'Afrique de l'Est

Selon les estimations de McKinsey & Company, le secteur des télécommunications en Afrique connaît une croissance exponentielle depuis 2003, les revenus de l'industrie ayant cru de 40 % en moyenne entre 2003 à 2008. Si cette croissance a été principalement le fait de grandes entreprises, la prochaine étape, à l'image de pays émergents tels que l'Inde, pourrait bien être conduite par les PME du secteur. Si tant est que les investissements et interventions nécessaires soient réalisés. Cette étude se consacre à l'analyse des principales contraintes et opportunités pour le développement des PME dans quatre pays d'Afrique de l'Est — le Kenya, l'Ouganda, le Rwanda et la Tanzanie. Sur la base de ces constats, elle propose un ensemble d'interventions visant à atténuer les contraintes auxquelles ces entreprises font face, favorisant ce faisant la création d'emplois de qualité dans la sous-région.

LE SECTEUR DES TIC EN AFRIQUE DE L'EST

Le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) fait partie des principaux moteurs de la croissance économique de l'Afrique subsaharienne. Le secteur a connu un taux de croissance annuel de 40 % de 2003 à 2008, soit le taux le plus élevé au monde. Le nombre d'abonnés aux télécommunications excédait 400 millions en 2009 et pourrait dépasser le demi-milliard en 2011. Les progrès du secteur ont essentiellement été réalisés grâce aux investissements de grandes entreprises. L'émergence d'un segment viable de PME sera néanmoins fondamentale pour la viabilité à long terme du secteur. Celles-ci sont en effet susceptibles d'apporter des réponses innovantes aux besoins non encore satisfaits des consommateurs.

Face à ce constat, un consortium de trois bailleurs — InfoDev, Hivos et UKAid — a commandé une étude approfondie des PME du secteur des TIC en Afrique de

l'Est. L'étude a été confiée au groupe Excelsior Firm et a été conduite auprès d'un panel de 100 entrepreneurs, responsables politiques, bailleurs et investisseurs du Kenya, de l'Ouganda, du Rwanda et de la Tanzanie. Les PME ciblées ont été les entités à but lucratif ou non, ayant moins de 50 employés et un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 100 000 USD.

L'étude a été conçue de manière à répondre à trois objectifs : décrire le secteur des TIC en Afrique de l'Est ; comprendre, dans la perspective des entrepreneurs et des décideurs de la région, les enjeux et les facteurs clés de succès de ces PME ; et identifier, sur la base de ces constats, un ensemble d'interventions permettant aux bailleurs, aux décideurs politiques et au secteur privé de contribuer à la transformation du paysage des TIC en Afrique.

La prépondérance de la téléphonie mobile

L'Afrique présente le plus faible taux d'utilisation de l'ordinateur et de l'Internet au

monde, ce qui s'explique notamment par la faible pénétration du téléphone fixe (estimée à environ 3 lignes pour 100 habitants). La téléphonie mobile en revanche a connu une forte pénétration du marché : 40 % de la population de l'Afrique de l'Est, soit 50 millions de personnes, utilisent un téléphone portable, ce taux atteignant 67 % au niveau mondial. Au niveau continental, le nombre de souscripteurs atteindrait 250 millions d'individus.

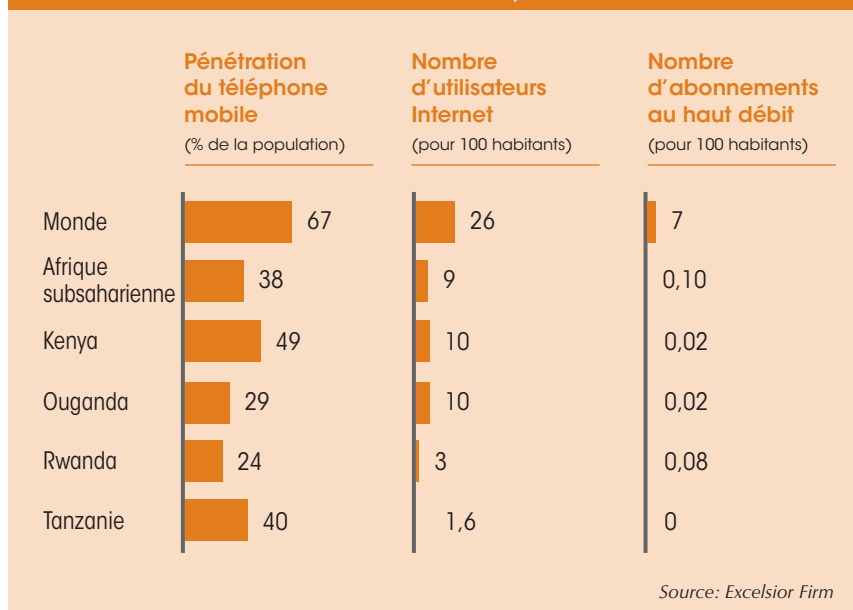
Le taux de croissance annuel du secteur de la téléphonie mobile a été élevé dans chacun des pays étudiés. De 2003 à 2008, la croissance annuelle atteignait ainsi entre 50-70 %, la Tanzanie se situant en tête avec un taux de 68 %.

La pénétration des services de téléphonie mobile est cinq fois supérieure à celle de l'Internet, de telle sorte que de nombreuses applications disponibles sur Internet sont mises à disposition sur téléphone portable et ce malgré une capacité de transmission limitée. Le développement important de la téléphonie mobile a suscité quelques grandes innovations, parmi lesquelles le produit de transfert d'argent M-Pesa de l'entreprise kenyane Safaricom, qui compte 15 millions d'utilisateurs au bout de sa troisième année de mise sur le marché. Le développement d'applications propres à la téléphonie mobile est donc devenu un domaine très dynamique. L'Afrique de l'Est souffre néanmoins d'une pénurie de développeurs avec les compétences et les ressources nécessaires à la transformation d'une idée innovante en une entreprise réussie. Le secteur nécessite également davantage de capacités de transmission que celles disponibles en utilisant les téléphones mobiles.

La rentabilité de l'investissement dans les infrastructures réseaux

Les pays d'Afrique de l'Est ont investi massivement dans les infrastructures afin de renforcer l'accès au haut débit. Le rapport de la Banque mondiale « Information et communication pour le développement » de 2009 souligne la rentabilité d'un tel investissement : une augmentation de 10 points dans la pénétration du haut débit entraînerait en effet une augmentation de 1,2 point de croissance économique.

Pénétration de la téléphonie mobile, de l'Internet et du haut débit en Afrique de l'Est



La nécessité pour l'EAC de renforcer ses efforts sur le secteur

La Communauté d'Afrique de l'Est (*East African Community* – EAC) se concentre sur l'amélioration de l'activité économique au niveau régional. Elle a notamment manifesté son intérêt pour des activités permettant de dynamiser les PME du secteur des TIC au travers de la définition de normes communes de sécurité. Elle s'intéresse également à l'élargissement au niveau régional de l'initiative du Conseil kenyan des TIC (*Kenyan ICT Board*) visant à élaborer des normes pour les logiciels. L'étude souligne la nécessité pour l'EAC d'élaborer un cadre politique intégré au niveau régional pour le développement du secteur.

OPPORTUNITÉS POUR LES PME DU SECTEUR DES TIC

L'étude a permis d'identifier plusieurs domaines à haut potentiel dans lesquels les PME du secteur auraient intérêt à s'engager.

● La conception et le développement d'interfaces utilisateur

L'utilisation croissante des ordinateurs et des smartphones nécessite le déve-

loppement de sites Internet intuitifs avec des interfaces ergonomiques, notamment dans le domaine du e-commerce. Quelques entreprises telles que Pamoja Media et Digital Squad au Kenya se sont ainsi spécialisées dans l'appui à l'élaboration d'une stratégie de marketing en ligne pour les marques émergentes de l'Afrique.

● L'offre de services à distance – les applications ICT4D

Les applications informatiques évoluent de plus en plus vers l'offre de services à distance, notamment dans les domaines de l'éducation et de la santé (applications appelées « TIC pour le développement » – ICT4D). De nombreuses applications visent notamment à renforcer le développement des zones rurales. On citera l'exemple de AppLab en Ouganda qui a développé et déployé des applications dans les domaines de la santé, de la météo, du conseil et du marché agricole dans les zones rurales.

● Le développement d'applications de paiement sur téléphone mobile

Il existe une demande croissante pour des solutions de paiement via téléphone mobile qui soient compatibles avec le e-commerce. Les sites tels que Amazon sont en effet difficiles d'utilisation en raison du manque d'intégration entre les plates-formes informatiques et de télé-

phonie mobile. L'entreprise kenyane PesaPal a ainsi conçu une plate-forme de e-commerce qui soit compatible avec les solutions locales de paiement par téléphone mobile telles que M-Pesa.

● La génération de contenu en ligne

L'accroissement de l'utilisation de l'Internet en Afrique de l'Est souligne l'importance de mettre du contenu en ligne. Plusieurs entreprises ont émergé dans ce domaine. On citera notamment Eatout.co, un guide en ligne des meilleurs restaurants au Kenya, en Afrique du Sud ou au Zimbabwe, Google Baraza dans le domaine de la recherche en ligne, ou encore le développement de sites Internet gouvernementaux comme c'est le cas au Kenya.

● Le développement de logiciels

Si Microsoft et SAP dominent le marché du développement de logiciels, on constate une demande croissante pour des produits meilleur marché s'adressant aux besoins spécifiques locaux. Craft Silicon est l'une des plus grandes entreprises de développement de logiciels en Afrique de l'Est, dédiée au développement de

services financiers pour l'usage local. L'entreprise ougandaise SMS Media quant à elle développe des applications en langues locales.

● L'externalisation et le développement de centres d'appel

Les conditions semblent désormais réunies pour que les entreprises puissent externaliser certaines activités en Afrique de l'Est. Quelques exemples réussis existent déjà tels que KenCall, l'un des plus grands centres d'appel au Kenya qui offre ses services à l'échelle internationale. Alors que le secteur poursuit sa croissance, les opportunités dans ce domaine devraient elles aussi se développer.

CONTRAINTES POUR LE DÉVELOPPEMENT DES PME DU SECTEUR

Si les contraintes rencontrées par les PME diffèrent d'un pays à l'autre selon la maturité du secteur, on distingue toutefois certains traits communs aux quatre pays.

● Un environnement des affaires contraignant

L'une des premières contraintes communes aux quatre pays concerne la faible qualité de l'environnement des affaires, notamment dans le domaine de la protection intellectuelle ou de la création et l'enregistrement d'une entreprise. En témoigne le rapport de la Banque mondiale *Doing Business* qui classe ces pays en 2010 entre le 67^e rang pour le Rwanda et 131^e rang pour la Tanzanie sur 183 pays. Il est à noter que les efforts récents du Rwanda dans le domaine lui ont permis de passer de 143^e en 2009 à 67^e en 2010.

● Le faible niveau de formation des entrepreneurs

On ne compte actuellement que quelques programmes de formation permettant à de jeunes entrepreneurs de développer les compétences marketing, financières et opérationnelles nécessaires au lancement réussi d'une activité.

● Un faible accès au financement

Bien que les besoins d'une micro, petite ou moyenne entreprise diffèrent, ce sont

Aperçu des forces et faiblesses propres à chaque pays

	Forces	Faiblesses
KENYA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Forte capacité de mise en réseau et existence d'un espace physique favorisant la mise en relation de professionnels (iHub et NaiLab de Nairobi notamment). ➤ Implication du gouvernement au travers du Conseil kenyan des TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faible développement du coaching et peu de réseaux de confiance. ➤ Manque de financement pour les entreprises en phase de démarrage. ➤ Complexité de l'environnement des affaires.
UGANDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vastes réseaux professionnels et associatifs (<i>Hive Colab</i> à Kampala notamment). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manque de structures d'incubation pour les jeunes entreprises. ➤ Manque d'implication concrète de l'État.
RWANDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un environnement des affaires qui s'est fortement amélioré. ➤ Forte implication de l'État dans le développement du secteur. ➤ Développement des compétences au niveau local à travers le <i>Kigali Institute of Science and Technology</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Difficulté d'accès au marché pour les PME. ➤ Faible développement du coaching et des relations entre professionnels.
TANZANIE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incubateur bientôt accessible sur financement InfoDev. ➤ Réseau national d'entrepreneurs émergent. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manque de relations entre les entrepreneurs. ➤ Manque de compétences techniques et d'expérience pratique. ➤ Faiblesse des financements pour l'investissement.

Source: Excelsior Firm

principalement les financements du capital de démarrage, du fonds de roulement et d'investissement qui font défaut. Par ailleurs, les financements disponibles sont généralement de l'ordre de 500 000 USD, ce qui va bien au-delà des besoins d'une PME qui varient entre 25 000 et 100 000 USD.

● Le manque de relations entre les professionnels du secteur

Le succès des entreprises de la Silicon Valley aux États-Unis est dû en partie à l'existence d'une solide communauté d'entrepreneurs interagissant dans le cadre d'un « réseau de confiance ». Ce type de réseau permet le coaching, l'échange d'idées et le partage de bonnes pratiques, et participe ce faisant à l'émergence d'une industrie prospère. Ce type de communauté est généralement alimenté en ressources humaines et financières par un réseau autonome d'universités et d'investisseurs.

Une telle communauté n'existe qu'à un stade émergent en Afrique de l'Est, ce qui constitue un frein au développement des PME du secteur.

ANALYSE DES INTERVENTIONS EXISTANTES

● Initiatives des bailleurs de fonds

Les bailleurs ont essentiellement concentré leurs efforts sur le renforcement des compétences techniques et de management ainsi que sur la mise en relation des entrepreneurs. L'accès au marché a également été renforcé par l'ouverture des processus d'acquisition et de réalisation d'ouvrages aux PME.

De nombreux entrepreneurs déplorent toutefois la difficulté de participer aux appels d'offres des organisations internationales et le manque d'information sur les conditions d'attribution. Par ailleurs, les PME tendent à croire que ce type d'approvisionnement favorise injustement les entreprises étrangères.

Dans le domaine du financement, le capital pour le démarrage d'une activité continue à faire défaut. La plupart des interventions se situent aujourd'hui dans la fourchette basse (microcrédit) ou haute

du financement. L'absence d'une offre de mésofinance continue à grever la capacité des PME à se développer. Le Fonds de financement *Grassroots business* de la Société financière internationale est l'une des seules initiatives ciblant le financement du démarrage d'activités. Avec un montant minimal d'investissement de 250 000 USD, cette offre s'adresse néanmoins davantage aux entreprises de taille moyenne. Enfin, lorsque des offres adaptées existent, elles ne sont que faiblement sollicitées, d'une part en raison du manque d'information et d'autre part en raison de la complexité du processus de souscription.

Il ressort enfin que les interventions des bailleurs de fonds sont insuffisamment coordonnées avec les plans de développement nationaux, ce qui mène à des résultats disparates en dépit d'objectifs partagés.

● Initiatives du secteur privé

Les efforts du secteur privé se sont concentrés sur le développement de compétences techniques, notamment par la création de partenariats avec des

Analyse et recommandations pour les initiatives des bailleurs de fonds

Domaine

Accès aux compétences techniques

Interventions réussies

➤ Appui aux entrepreneurs dans l'identification de personnes avec les compétences techniques nécessaires au démarrage d'une activité.

Accès aux compétences managériales

➤ Développement des programmes de formation offrant des compétences pratiques aux étudiants.

Accès à des réseaux professionnels

➤ Sponsoring d'événements et offre d'espaces physiques favorisant la mise en relation de professionnels.

Accès aux marchés

➤ Renforcement de l'accès aux processus d'acquisition.

Implications / Recommandations

➤ Applications pour téléphone mobile développées d'où la nécessité de prioriser d'autres domaines tels que le développement de l'offre de contenu en ligne.

➤ Développer le même type d'offre au Rwanda et en Tanzanie.

➤ Mettre en place un comité de pilotage constitué de leaders d'opinion pour assurer la durabilité.

➤ Renforcer le lobbying pour la mise en place de créneaux réservés aux PME et appui à la participation aux processus.

Domaine

Accès au financement

Interventions avec marges d'amélioration

➤ Accès limité au financement pour le démarrage d'une activité et complexité du processus de souscription.

Implications / Recommandations

➤ Cibler la mésofinance et rationaliser les processus de souscription.

Coordination entre bailleurs et gouvernements

➤ Faible collaboration avec les États par manque de confiance dans les capacités d'exécution.

➤ Nécessité d'inventer de nouvelles approches afin d'éviter de disperser les efforts.

Source: Excelsior Firm

universités locales. On citera notamment le partenariat entre IBM et l'Université de Dodoma en Tanzanie en vue de faciliter la recherche infonuagique et d'entreprise. On citera également le partenariat de Safaricom avec l'Université Strathmore du Kenya en vue de lancer un centre d'innovation, ainsi que le partenariat de Nokia avec l'Université de Nairobi pour le développement et la gestion de centres de recherche.

Les interventions du secteur privé ont également porté sur la mise en place d'incubateurs et le renforcement de l'accès des PME à des réseaux professionnels grâce à l'organisation d'événements. Les *Afrilabs* notamment sont une initia-

tive soutenue par le iHub de Nairobi visant au renforcement des relations et le partage des connaissances entre les développeurs informatiques du continent. En outre, les entrepreneurs ont manifesté leur intérêt pour des études de cas d'entreprises réussies afin de tirer des leçons d'expérience pour la prochaine génération d'entrepreneurs.

Le secteur privé est également parvenu à offrir des solutions de financement adaptées aux PME. On citera le fond d'investissement *E-Ventures Africa*, fondé par deux entrepreneurs néerlandais. On retiendra également le programme de la *Midnight Sun Team* qui vise à financer 30 entrepreneurs intervenant dans le domaine de

la consommation de masse au Kenya. Les financements vont de 25 000 à 30 000 USD avec 20 % de capitaux propres et sont attribués dans le cadre d'un partenariat d'un an. Les PME craignent toutefois que ces financements ne soient intéressés. Elles déplorent également le manque de transparence dans leur affectation.

Les interventions du secteur privé souffrent principalement d'un manque de confiance entre les grandes entreprises et les PME. Ainsi, alors que les grandes entreprises sont préoccupées par la protection de la propriété intellectuelle, les PME craignent quant à elles que les grandes entreprises ne leur volent leur plan d'affaires.

Analyse et recommandations pour les initiatives du secteur privé

Domaine	Interventions réussies	Implications / Recommandations
Accès aux compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> Partenariat entre les universités et le secteur privé à l'image du modèle américain. 	<ul style="list-style-type: none"> Meilleur moyen d'identifier les technologies qui permettent de toucher le marché de masse.
Accès à des réseaux professionnels	<ul style="list-style-type: none"> Une mise en relation des professionnels offrant des opportunités de collaboration et de partage d'expérience. 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un partenariat de long terme avec une grande entreprise privée afin de renforcer le réseau.
Accès au financement	<ul style="list-style-type: none"> Une offre de financement émanant du secteur privé fondamentale pour les PME. 	<ul style="list-style-type: none"> Créer un réseau professionnel de confiance doté d'un comité de pilotage et de réglementations claires.
Domaine	Interventions avec marges d'amélioration	Implications / Recommandations
Relations entre les grandes entreprises et les PME	<ul style="list-style-type: none"> Manque de confiance entre les grandes entreprises et les PME essentiellement dans le domaine de la propriété intellectuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Développer la réglementation et les droits de propriété intellectuelle.

Source: Excelsior Firm

● Initiatives de l'État

Les États des quatre pays étudiés ont intégré les TIC dans leur stratégie de croissance. Leur implication varie toutefois d'un État à un autre.

Les efforts des États se sont essentiellement concentrés sur le renforcement des compétences techniques et l'appui à des événements de mise en relation des professionnels. Des avancées ont également été réalisées dans la mise en ligne de contenu. L'État du Kenya notamment utilise les TIC pour rendre les services publics plus accessibles aux usagers (e-administration). La disponibilité des données devrait en-

courager le développement de nouvelles applications dans la sous-région.

Enfin, le Kenya et le Rwanda ont consenti des efforts importants en matière d'infrastructures. Le Kenya notamment a subventionné la pose de câbles de télécommunications immergés en Afrique de l'Est. Le Conseil kenyan des TIC quant à lui encourage la mise en ligne de contenu et le développement d'applications informatiques et pour la téléphonie mobile au travers des *Tandaa Digital Content Grants*.

La participation des PME aux appels d'offres de l'État reste toutefois difficile en raison de la complexité des processus et

de la forte expérience demandée aux soumissionnaires. Le Rwanda y a remédié en réservant certains de ses achats aux PME du secteur.

L'environnement des affaires demeure complexe dans trois des quatre pays de l'étude (à l'exception du Rwanda) notamment en matière d'enregistrement, d'imposition et de concession de licences. Les entrepreneurs déplorent également le manque de relation entre l'État et les PME du secteur. Ils estiment également que la réglementation en matière de propriété intellectuelle est inadaptée en termes de contenu et de mise en œuvre.

Analyse et recommandations pour les initiatives de l'État

Domaine	Interventions réussies	Implications / Recommandations
Accès aux compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développement des compétences techniques et soutien à des événements de mise en réseau des professionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poursuivre les efforts dans ces domaines, notamment en s'appuyant sur l'expertise d'autres régions/pays.
Mise en ligne de contenu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en ligne de contenu encourageant le développement d'applications informatiques. 	
Appui des États au secteur des TIC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participation active des États kenyan et rwandais → Fer de lance en matière d'investissements dans les infrastructures. 	
Domaine	Interventions avec marges d'amélioration	Implications / Recommandations
Accès au marché	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Difficile accès des PME aux processus d'achat de l'État. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concentrer les premiers efforts sur la création d'opportunités réservées aux PME et l'organisation de formations à la participation aux appels d'offres. ➤ Utiliser le modèle rwandais comme source d'inspiration. ➤ Lobbying direct ou développement de réseaux de PME suffisamment représentatifs et capables de défendre leurs intérêts.
Environnement des affaires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'environnement des affaires n'est pas favorable aux PME. 	
Relations entre l'État et les PME	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manque de relations entre les PME et l'État. 	

Source: Excelsior Firm

RECOMMANDATIONS

L'étude présente des recommandations pour l'émergence d'un réseau d'entrepreneurs dans le cadre duquel l'innovation stimule la croissance et la création d'emploi. Ces recommandations s'articulent autour de cinq axes d'intervention.

- **Développer un réseau de professionnels du secteur**

Cette composante vise l'émergence d'un solide réseau dans le cadre duquel des professionnels collaborent, entrent en compétition, et bénéficient de conseil, de coaching, de financement, de compétences et de la représentation de leurs intérêts. Il s'agira essentiellement de renforcer les réseaux préexistants et de les aider à accroître la participation des PME en leur sein. Cela suppose également l'organisation d'événements de mise en relation et la mise à disposition de lieux physiques de rencontre entre les profes-

sionnels. Le développement et la diffusion d'études de cas et de manuels pratiques seront également utiles à la profession. Les principaux partenaires à l'action sont les réseaux et associations existantes, les PME, les universités et les organisations internationales.

- **Aller plus loin dans le renforcement des compétences**

La compétitivité des entreprises dépend de la disponibilité de développeurs, programmeurs, ingénieurs de réseaux et autres techniciens hautement qualifiés et possédant de solides compétences en matière de gestion d'entreprise. L'approfondissement des compétences de la main-d'œuvre locale suppose une coopération avec les centres et instituts de formation. Le développement des compétences doit également s'élargir au marketing, à la planification et à la gestion financière et opérationnelle.

Le secteur bénéficierait également grandement de la mise en place de certifications reconnues au niveau internatio-

nal, à l'image de celles délivrées par Microsoft (MCM, MCITP), Oracle (ODCA) et Cisco (CCIE et CCDE). Ceci aurait pour effet d'accroître la confiance non seulement des employeurs locaux mais aussi des clients et investisseurs internationaux dans la qualité de la formation de la main-d'œuvre locale.

L'étude souligne également l'importance d'encourager les professionnels à mettre régulièrement à niveau leurs compétences.

L'étude recommande notamment :

- d'appuyer la modernisation des programmes universitaires en informatique en y incluant notamment un volet pratique ainsi que des modules de formation en gestion d'entreprise ;
- d'accroître l'accès à des certifications reconnues ;
- de développer des formations en gestion d'entreprise et dans l'élaboration de plans d'affaire.

● Appuyer les entreprises innovantes

L'innovation permet d'améliorer non seulement la façon de travailler mais aussi la qualité de vie des personnes et confère une crédibilité à la région sur la scène internationale des TIC. Les innovations informatiques peuvent également offrir des solutions aux défis rencontrés en matière d'éducation, de santé et de développement économique (ICT4D).

Selon les besoins, il s'agirait d'appuyer les entrepreneurs les plus prometteurs au travers de financements, de formations, de coaching, de leur mise en relation avec des investisseurs, clients ou partenaires potentiels, ou encore au travers de l'appui à l'élaboration ou la vérification de leur plan d'affaires. Le financement pourrait inclure des bourses pour une période sabbatique consacrée au développement d'une activité, le financement de capital de démarrage, d'investissements ou l'offre de capital-risque inférieur à 50 000 USD.

Compte tenu de l'ampleur du défi en matière de financement, l'étude propose que l'identification, le financement, le coaching et l'accompagnement financier des entreprises soient pilotés et pris en charge par un consortium d'acteurs issus du secteur privé et de la communauté des bailleurs de fonds. Du côté du secteur privé, un comité d'investissement pourrait être constitué à partir d'entrepreneurs reconnus de la sous-région, d'expatriés et de professionnels dans le domaine des fonds de capital-investissement. Les bailleurs de fonds internationaux, éventuellement associés à des fondations privées, pourraient développer une offre de financement opérationnel ou subventionner les coûts opérationnels des participants au comité d'investissement issu du secteur privé.

● Appuyer les entreprises créatrices d'emploi

Ce quatrième axe suppose l'appui à des entreprises stables générant des emplois pour les professionnels des TIC. Ces entreprises ont le plus souvent un sens aigu des affaires et font preuve d'excellence dans les domaines opérationnel et organisationnel. Ces entreprises créent des emplois bien payés et considérés. Elles peuvent constituer de potentiels partenaires pour de larges multinationales et

offrir leurs services aussi bien aux États ou la région (numérisation de documents et e-administration notamment) qu'à d'autres entreprises locales et internationales.

Les actions recommandées ici concernent l'amélioration de l'accès au marché, aux compétences et aux financements. L'accès au marché peut être facilité en encourageant le gouvernement et les grandes entreprises à mettre en valeur les entreprises locales, en aidant les entreprises à mieux comprendre les processus d'appel d'offres et en appuyant le développement de pratiques contractuelles favorables aux PME.

L'étude souligne l'importance du séquençage dans l'évolution d'une entreprise. Elle recommande que les entreprises desservent dans un premier temps le marché local (État ou clients locaux) et qu'elles démontrent leur capacité à délivrer des services de haute qualité. Elles acquièrent ce faisant l'expérience et la crédibilité nécessaires pour aborder le marché international. Les clients internationaux se méfient en effet des entreprises ayant peu de clients sur leur marché domestique. Si l'État souhaite appuyer ses entreprises locales, il est donc important qu'il démontre sa confiance en ayant recours à ses services.

Le renforcement des capacités pourrait inclure la mise en place de programmes de formation ciblés, d'une offre de conseil ou encore le détachement d'un professionnel auprès de l'entreprise pour une période limitée. L'accès au financement pourrait prendre la forme d'une prise en charge de factures pour les entreprises ayant un solide portefeuille d'activités et d'importants besoins en capital. Il pourrait également cibler le financement des dépenses d'investissement pour les entreprises devant acquérir des équipements liés à l'exécution d'un contrat.

● Améliorer l'environnement des affaires

Un environnement des affaires contraignant est un frein pour l'économie tout entière. Il induit un coût significatif pour les entreprises et empêche les PME de développer leur plein potentiel. Bien que certaines améliorations nécessitent des investissements de long terme, d'autres peuvent être menées à court et moyen

terme avec des effets positifs sur l'ensemble du secteur. Parmi celles-ci, on compte :

- la simplification du processus de création et d'enregistrement d'une entreprise en rationalisant le processus et en le rendant disponible en ligne. Les efforts du Rwanda dans ce domaine ont été salués au niveau continental ;
- l'élaboration de normes nationales et régionales, de codes de pratiques et de réglementations relatives au secteur (licences de bande passante, réglementation en matière de cybersquatting, etc.) ;
- le développement d'une réglementation claire en matière de propriété intellectuelle et la résolution rapide et transparente des différends ;
- l'appui au démarrage d'entreprises notamment au travers d'un système d'exonération fiscale pour les nouvelles entreprises ;
- le maintien des subventions, telles que les subventions au développement d'infrastructures et les réductions tarifaires aux TIC ;
- la création d'une fonction administrative dédiée à l'appui des PME.

● Coordonner les activités

Si ces activités peuvent être conduites de manière indépendante, leur efficacité est maximisée lorsqu'elles sont mises en œuvre dans le cadre d'un programme régional de développement du secteur, que l'étude propose d'intituler *East African ICT Business Engine for SMEs*. Un tel programme nécessite l'action coordonnée des acteurs des secteurs public et privé, ainsi que des institutions académiques, des ONG et des bailleurs de fonds, et suppose l'établissement d'un organe de pilotage. Celui-ci aura pour fonction de finaliser l'architecture du programme, appuyer le lancement de nouvelles initiatives, élaborer un système de suivi et d'impact, assurer la liaison avec l'EAC, superviser le recensement annuel des PME du secteur et assurer les communications vers l'extérieur. Les objectifs, politiques et indicateurs de performance pourront être définis lors de rencontres semestrielles regroupant l'État, les bailleurs de fonds et autres représentants du secteur.

L'importance d'un tel organe de coordination ne doit pas être sous-estimée. La récolte et l'analyse de données, la communication et la coordination sont cruciales pour la bonne mise en œuvre d'un tel programme. Cette entité aura également pour responsabilité d'atténuer certains risques liés à la multiplicité des acteurs impliqués et la dépendance aux financements extérieurs. Leurs impacts pourront être atténués :

1) en établissant un calendrier et des objectifs clairs au niveau global et individuel ; 2) en intégrant l'arrêt des financements des bailleurs extérieurs dans la programmation des activités et le plan de développement du secteur ; 3) et en communiquant de manière cohérente, au nom d'un programme régional, sur les objectifs atteints, ce qui facilitera la mobilisation de financements sur le long terme. ■

■ **Mentoring young entrepreneurs: lessons from SSACI's experience**, Swiss-south African co-operation initiative, 2010, 70 p.

ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL

<http://www.ssaci.org.za/Reports/Mentoring%20Manual.pdf>

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 22 septembre 2011

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

Tutorer de jeunes entrepreneurs :

les leçons tirées de l'expérience du projet SSACI (Swiss-South African Co-operation Initiative)

Ce manuel de tutorat de micro et petites entreprises dirigées par des jeunes a été réalisé à destination des tuteurs et des responsables de programmes de tutorat.

Il a été rédigé par l'Initiative de coopération sud africaino-suisse (Swiss-South African Co-operation Initiative, ou SSACI), partenariat public-privé unique en son genre entre la Coopération suisse (Direction du développement et de la coopération/DDC) et des entreprises privées présentes en Afrique du Sud. Depuis 2003, SSACI a soutenu plus de 800 jeunes entrepreneurs de ce pays, sous forme de tutorat ou d'autres services de développement.

Le document donne des informations très concrètes sur le processus de sélection des entrepreneurs et des tuteurs, la création des binômes, les différentes phases du tutorat et les facteurs clés de réussite d'un programme de ce type. Il est enrichi par de nombreux exemples et outils pratiques (grilles d'évaluation, conventions d'intervention, modèles de comptes rendus de visite de terrain, etc.).

À QUELLES ENTREPRISES S'ADRESSE LE TUTORAT ?

Il peut s'agir de micro-entreprises, en général dans le secteur informel, avec un employé ou deux au plus et un dirigeant ayant peu de compétences en management et techniques. Le tutorat peut aussi s'adresser à de très petites entreprises, qui sont en général déclarées et peuvent compter jusqu'à dix salariés.

L'initiative de la création revient parfois entièrement à l'entrepreneur, elle peut aussi résulter d'un programme d'aide au développement de projets. À noter que les programmes de formation à la création d'entreprise qui ont le plus de succès sont ceux qui proposent un suivi, par exemple sous la forme de tutorat.

Dans tous les cas, les entreprises « tutorées » doivent présenter un certain potentiel de croissance, ce qui doit se traduire par la perspective de créer au moins un emploi à temps partiel en plus du poste de l'entrepreneur.

En général, le tutorat est plus efficace avec des entrepreneurs ayant un niveau minimal de compétences et de compréhension du monde des affaires. En Afrique du Sud, cependant, de nombreux jeunes n'en sont pas là et ont besoin qu'on les accompagne par une assistance plus rapprochée. Ce manuel concerne les deux cas de figure.

En Afrique du Sud, la population « jeune » couvre la tranche d'âge comprise entre 18 et 35 ans. Cependant, ceux qui créent des entreprises viables ont en général plus de 26 ans. En effet, les plus jeunes ont tendance à être trop idéalistes et à manquer de maturité, de réalisme et d'engagement.

Thokozela Food Enterprises

L'entreprise a été créée afin de proposer un service de restauration à l'entreprise pharmaceutique Novartis. C'est cette dernière qui a demandé à SSACI de tutorer le jeune entrepreneur. Ce soutien lui a apporté une meilleure maîtrise du marketing, de la stratégie, de la comptabilité et de la finance. Le jeune homme a également acquis une plus grande rigueur dans ses méthodes de travail, par exemple en prenant l'habitude de noter les décisions par écrit ou encore en traitant les réclamations des clients. La petite entreprise a ainsi obtenu trois nouveaux contrats et a vu son effectif passer de trois à sept employés à temps plein.

Service de jardinage Cyanda

Contraint de quitter le collège pour des raisons financières, Sabelo Mntubu a constaté qu'il avait peu de chances de trouver un emploi salarié. À 26 ans, il a donc démarré une petite activité de jardinier paysagiste, après avoir acheté deux tondeuses et recruté deux jeunes employés. Au démarrage, ses trois principaux défis consistaient à trouver des clients, tenir ses comptes et garder ses employés motivés et concentrés sur leur travail.

Son entreprise, qui a bénéficié du tutorat de SSACI, emploie aujourd'hui quatre salariés et son chiffre d'affaires a triplé. Avec le recul, le jeune homme considère que ce soutien a beaucoup apporté à son affaire et à lui-même. Il encourage les jeunes créateurs comme lui à suivre cette démarche.

Mpuseletso Khanye, vente de gâteaux, vêtements, chaussures et rideaux

Il y a trois ans, la jeune femme, qui ne trouvait pas de travail, a démarré une petite activité de vente de vêtements, rideaux et gâteaux maison en zone rurale. Elle a ensuite participé à un programme d'aide à la création d'entreprise soutenu par SSACI. Bien que très modeste et toujours informelle, l'activité se développe peu à peu. La jeune femme a maintenant besoin d'une assistance de proximité pour poursuivre le développement de son activité.

CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES CRÉÉES PAR LES JEUNES EN AFRIQUE DU SUD

Avec un taux de chômage des jeunes qui avoisine les 60 %, l'auto-emploi est souvent la seule possibilité qu'ils ont de s'insérer professionnellement. Dans certains cas, c'est aussi un moyen d'accéder ensuite à un emploi dans le secteur formel.

Le pays se caractérise également par une faible survie des nouvelles entreprises créées : seulement un quart environ après 42 mois.

La plupart des jeunes rencontrent un grand nombre de difficultés, que les tuteurs doivent prendre en compte :

- expériences personnelle et professionnelle limitées ;
- faibles compétences générales, techniques, en management et en communication ;

- manque de familiarité avec la culture des affaires ;
- absence de réseau, de ressources financières et de crédit ;
- discrimination de la part des fournisseurs, clients et banquiers ;
- difficultés à résister à la pression sociale pour partager les bénéfices, au détriment de l'entreprise ;
- absence de moyens de transport ;
- absence de modèle ;
- risque de tomber dans la délinquance, surtout pour les plus jeunes.

La situation de certains jeunes ne leur permet pas de bénéficier du tutorat. Il arrive en effet que leurs idées ne soient pas viables, qu'ils aient des difficultés personnelles trop importantes, ou encore qu'ils soient sous l'influence d'une société de consommation ostentatoire, qui fait miroiter un enrichissement facile et les rend incapables de la persévérance,

la diligence et la frugalité nécessaires pour réussir.

DÉFINITION DU TUTORAT

Le tutorat est le développement d'une relation de soutien entre une personne expérimentée venant du monde des affaires et un entrepreneur moins expérimenté qui a le souhait d'apprendre auprès d'elle.

Un tutorat réussi est piloté par celui qui est aidé et non par le tuteur — c'est là un point capital. Par conséquent, le tuteur ne doit ni prendre de décision à la place de l'entrepreneur, ni faire le travail lui-même, ni imposer des solutions qui ont fonctionné ailleurs.

Le tutorat est un dialogue qui doit permettre aux deux parties d'apprendre. Un bon tuteur se concentre autant sur le développement des compétences personnelles de l'entrepreneur que sur celui de l'entreprise.

En général, les principaux objectifs sont de développer les compétences en finance, management, marketing, et développement de l'entrepreneur, de proposer des modèles, d'offrir du conseil sur mesure, de renforcer ses compétences et sa motivation.

PRINCIPES CLÉS

Le succès dépend largement de l'effort et de l'engagement de l'entrepreneur aidé. C'est à lui de préparer les rencontres et d'orienter le tuteur vers les bons sujets.

Le tutorat doit être **cadre dans le temps, ou en fonction d'objectifs** à atteindre. Les conseils doivent déboucher sur des actions simples et pratiques, susceptibles d'être mises en œuvre immédiatement.

La démarche doit démarrer aussi tôt que possible après la fin de la formation formelle à la création d'entreprise. Les tuteurs comme les entrepreneurs aidés doivent être réalistes sur les résultats à atteindre.

La compatibilité entre le tuteur et l'entrepreneur est un point essentiel. Certains

tuteurs n'ont jamais travaillé avec des jeunes ni avec des communautés défavorisées. De leur côté, certains jeunes ont du mal à se montrer proactifs avec des personnes plus âgées de peur que ce soit interprété comme un manque de respect. Le tuteur, qui vient souvent de l'extérieur, doit donc faire émerger une relation de confiance.

La plupart des programmes proposent un tutorat gratuit, ce qui a l'avantage de le rendre accessible à tous et d'encourager son utilisation. Cependant, un service gratuit n'est pas toujours perçu à sa juste valeur et les entrepreneurs peuvent devenir dépendants de ce conseil offert sans contrepartie. D'autre part, une telle offre peut dissuader les entrepreneurs d'avoir recours à de bons services commerciaux d'appui aux entreprises disponibles localement. À long terme, le tutorat peut alors porter préjudice aux prestataires de services comme à leurs clients potentiels. Pour remédier à ces inconvénients, on peut demander un paiement symbolique, étalé dans le temps, différé (en mettant de côté un pourcentage des profits pour payer des services futurs) ou encore sous une forme alternative (prise de participation dans l'entreprise, prestation gratuite de services à d'autres entrepreneurs du même projet).

METTRE EN PLACE UN PROGRAMME DE TUTORAT

Globalement, les ingrédients les plus importants du succès d'un programme de tutorat sont sa préparation, la sélection des tuteurs et des entrepreneurs, le bon diagnostic des besoins, un accompagnement de qualité combinant un contenu riche et le développement des compétences, de bons conseils commerciaux et une prise en compte du développement personnel de l'entrepreneur.

Préparation

● Objectifs et modèles

Si le tutorat vise toujours à aider les entrepreneurs à développer leurs affaires de façon aussi efficiente que possible, les objectifs d'un programme peuvent

être de deux types distincts. S'il s'agit d'entreprises qui fonctionnent déjà correctement, il s'agit d'un **tutorat « classique »** offrant des conseils permettant de développer l'activité. S'il s'agit de projets qui démarrent juste ou qui ont émergé à la suite de programmes de formation à la création d'entreprise, il s'agit d'une **assistance plus rapprochée**.

En Afrique du Sud, de nombreux jeunes ont besoin de ce deuxième type d'appui, avec le risque qu'un suivi trop intense les empêche de mûrir et de réussir par eux-mêmes. C'est pourquoi les projets de tutorat ont intérêt à accompagner simultanément des entreprises qui ont des besoins de différents degrés et de différents types.

Un autre aspect important est le choix entre tutorat individuel et tutorat collectif. Cette deuxième approche, plus rare, est parfois nécessaire quand les tuteurs ne sont pas assez nombreux ou quand on a du mal à constituer des binômes. L'avantage de ce système est d'être plus efficace et de permettre des échanges entre pairs. Toutefois, les rencontres peuvent être difficiles à organiser et la réticence à échanger les informations avec des concurrents potentiels peut être un frein.

Dès le départ, les programmes de tutorat doivent également définir le nombre d'entrepreneurs visés, le coût des services et les méthodes de suivi et d'évaluation.

● Rôle du chef de projet

Outre la gestion quotidienne et le recrutement des entrepreneurs et des tuteurs, le chef de projet doit assurer le suivi et l'évaluation, par le biais d'un reporting mensuel des tuteurs et d'ateliers de travail réguliers avec ces derniers.

● Recrutement et sélection des entrepreneurs

Les entrepreneurs peuvent être orientés par des programmes de formation ou d'aide à la création d'entreprise, ou venir de leur propre initiative lorsqu'ils se montrent proactifs. Les programmes de tutorat peuvent aussi se faire connaître par des publicités, des plaquettes ou un site Internet.

Idéalement, les entrepreneurs doivent être âgés de 26 ans au moins, avoir déjà des clients et des revenus réguliers, ainsi qu'une disponibilité leur permettant de

participer aux réunions avec le tuteur. Si les entrepreneurs ont suivi récemment une bonne formation à la gestion d'entreprise, c'est un avantage supplémentaire.

Dans les critères de recrutement, on peut également demander aux entrepreneurs d'être au moins titulaires d'un certificat de fin d'études secondaires, d'avoir une expérience professionnelle préalable, de réaliser de bonnes performances dans les épreuves de sélection (études de marché, capacité à générer un bénéfice à partir d'une petite somme d'argent), ou encore d'avoir un bon historique bancaire ou un apport personnel dans l'affaire — ce dernier étant une preuve d'implication.

Comme décrit dans le tableau de la page suivante, SSACI utilise un processus de sélection en six étapes, qui peut être adapté en fonction des programmes.

● Recrutement et sélection des tuteurs

Les fonctions d'un tuteur sont les suivantes :

- participer à l'évaluation et la sélection des entrepreneurs ;
- réaliser des visites de terrain ;
- organiser les sessions de tutorat ;
- fixer des objectifs clairs et accessibles ;
- préparer des sessions intéressantes, en cohérence avec les objectifs ;
- en collaboration avec l'entrepreneur, identifier des enjeux commerciaux et suggérer des solutions appropriées ;
- permettre à l'entrepreneur de tester ses idées et décisions ;
- rechercher le développement des connaissances et compétences de l'entrepreneur ;
- assurer un suivi écrit du travail réalisé ;
- préparer des rapports sur la progression des entrepreneurs ;
- participer aux réunions d'équipe du projet ;
- préparer une stratégie de sortie du tutorat avec l'entrepreneur.

Les profils des tuteurs peuvent varier selon le niveau de sophistication des entreprises. Dans tous les cas, cependant, les tuteurs doivent savoir donner des conseils simples avec un langage clair, a fortiori lorsqu'il y a un besoin de suivi rapproché.

Processus de sélection des entrepreneurs

Étape	Activité	Outil utilisé ¹
1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visite informelle par le chef de projet (ou le tuteur s'il n'y a pas de programme coordonné) pour rencontrer l'entrepreneur et s'assurer que l'activité fonctionne déjà. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grille d'évaluation initiale, qui vérifie notamment la motivation et la disponibilité de l'entrepreneur, ainsi que l'existence de clients réguliers.
2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transmission de ce rapport au tuteur, si l'entrepreneur est accepté dans le programme. 	
3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Évaluation formelle de terrain par le tuteur. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Questionnaire d'évaluation, qui porte en particulier sur les points suivants : personnalité et motivation du créateur (création « par défaut » ou véritable choix), soutien déjà apporté pour la création de l'entreprise, réalisation ou non d'une étude de marché, situation actuelle de l'activité, bancarisation, contacts professionnels, idées pour le développement à venir, sujets prioritaires, attentes par rapport au tutorat.
4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transmission du rapport du tuteur au chef de projet, avec une recommandation d'acceptation ou de refus. 	
5	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En cas d'accord, signature d'une convention précisant les termes et les conditions du tutorat. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La convention est accompagnée d'une lettre de bienvenue, qui présente les principales modalités du tutorat. Outre une description des conditions, la convention comporte un engagement de l'entrepreneur sur plusieurs points : assiduité aux rencontres, travail entre les réunions, transmission des informations, comportement respectueux vis-à-vis du tuteur et des autres membres du projet, responsabilité pleine et entière sur les décisions prises. La convention précise également que l'entrepreneur doit informer le chef de projet en cas de conflit et que ce dernier s'efforcera d'aider à trouver une solution.
6	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En cas de refus, l'entrepreneur est orienté vers d'autres sources d'assistance et de soutien. 	

¹ Le manuel de SSACI présente des modèles pour tous les documents évoqués dans ce tableau.

Buy from US cc : un échec lié à une mauvaise sélection des entrepreneurs

Buy from US cc est un grossiste de matériel de bureau créé par deux entrepreneurs ayant une expérience dans les achats, la logistique et les ventes. La candidature de l'entreprise a été acceptée car l'évaluation initiale indiquait que l'affaire fonctionnait déjà. En réalité, après six sessions, il est apparu que le tutorat n'apportait rien. Le niveau de ventes était très faible, l'un des deux entrepreneurs était employé à temps plein ailleurs, et aucun des deux n'avait de compétences de base en management.

Il s'agit donc d'une erreur de recrutement, liée à une évaluation trop superficielle au démarrage du processus.

Il a été décidé d'orienter les deux jeunes vers une formation en management et le tuteur a demandé à revoir les éléments financiers de l'activité avant d'envisager une reprise du tutorat. Ce dernier pourra être relancé, uniquement auprès de l'entrepreneur présent à temps plein dans l'entreprise.

Rural Rugs : des conditions préalables à remplir pour que le tutorat soit utile

Rural Rugs est une activité de tissage de tapis créée par trois sœurs en milieu rural. Les tapis sont de qualité et pourraient intéresser le marché local et le marché touristique international. Actuellement, l'entreprise n'a qu'un seul client et les coûts et prix sont mal estimés au point que les tapis sont peut-être vendus à perte.

Une seule des trois sœurs a suivi une formation en management et serait à même de gérer l'entreprise, mais elle n'y travaille aujourd'hui qu'un jour par semaine. Pour que le tutorat ait une utilité, il est impératif qu'elle s'y implique à temps plein — sinon, cela ne servira à rien.

En Afrique du Sud, une erreur courante des programmes de soutien aux entreprises consiste à trop se concentrer sur les plans d'actions, qui ne sont pas toujours d'une grande aide pour les entrepreneurs. Les tuteurs doivent éviter cet écueil et conseiller des actions simples, aux résultats rapides.

Les tuteurs compétents pour aider les micro et très petites entreprises sont difficiles à trouver, notamment parmi les personnes issues de milieux défavorisés, qui pourraient pourtant être des modèles très puissants. On peut rechercher des candidats auprès des organisations d'affaires (chambres de commerce, associations, etc.), parmi les personnes travaillant dans des programmes d'aide à la création d'entreprise, ou dans les réseaux de tuteurs existants.

En Afrique du Sud, un bon tuteur pour accompagner une petite entreprise dirigée par un jeune doit idéalement remplir les critères suivants :

- expérience du monde des affaires et du travail avec les jeunes et les communautés défavorisées ;
- familiarité avec l'économie informelle ;
- bonne capacité à gérer son entreprise ou retraite récente ;
- capacité à exposer les idées les plus sophistiquées d'une façon simple et claire ;
- connaissance de l'environnement plus large des affaires ;
- familiarité avec l'environnement de travail et de vie des jeunes aidés ;
- passion pour aider les personnes à s'autonomiser.

Par ailleurs, un tuteur doit avoir de bonnes compétences en management, des qualités relationnelles qui inspirent confiance, de la créativité, une bonne capacité d'écoute, une éthique, une personnalité accessible, une disponibilité suffisante.

Si les entrepreneurs viennent d'un programme de formation à la création d'entreprise, il est bon que le tuteur en connaisse le contenu, afin de créer des synergies.

Une fois recrutés, les tuteurs doivent être orientés, accompagnés dans leur démarrage et/ou formés. Ils doivent bénéficier de ressources, du remboursement

de leurs frais et d'un programme qui comporte une stratégie de sortie du tutorat. À leur prise de fonction, ils doivent participer à une réunion de lancement et d'orientation, et signer un accord avec le coordinateur du programme. Ce

dernier doit préciser les activités, la fréquence des visites et la rémunération éventuelle².

² Le manuel propose des modèles de lettre et de convention d'intervention.

Des tuteurs bénévoles ou rémunérés ?

D'après l'expérience de SSACI, les tuteurs rémunérés offrent plus souvent que les bénévoles un service professionnel de qualité. Ces derniers remplissent cette fonction sur leur temps libre et n'ont pas toujours la disponibilité suffisante dans la durée. Ils attendent parfois que les entrepreneurs viennent à eux plutôt que d'aller les voir sur place. Les tuteurs rémunérés ont une relation hiérarchique et doivent rendre des comptes sur la qualité et la productivité de leur travail. Il est très difficile de mettre en place des relations de cette nature avec des bénévoles.

● Créer les binômes tuteur-entrepreneur

La non-adéquation des binômes tuteur-entrepreneur est souvent une cause d'échec du tutorat, a fortiori avec de jeunes entrepreneurs.

Une bonne relation de tutorat prend souvent du temps à se mettre en place, de même que les incompatibilités apparaissent rarement tout de suite. Parmi les facteurs de réussite à suivre, on peut citer la disponibilité des deux parties, le

respect mutuel, la confiance et le désir réel des deux parties d'avoir une relation positive, l'engagement de l'entrepreneur et sa conscience de l'intérêt du tutorat, la bonne compréhension de la part du tuteur de ce qu'est une entreprise en développement, et son ouverture à un environnement personnel et culturel différents du sien.

Le tutorat collectif nécessite également de veiller aux besoins et aux dynamiques du groupe.

Healthy Foods Trading : un binôme tutrice-entrepreneur harmonieux et efficace

Healthy Foods Trading commercialise des aliments indigènes nutritifs auprès de la communauté locale. Compte tenu des performances exceptionnelles dès les premières sessions de tutorat, l'entreprise s'est vu attribuer une année d'accompagnement. L'activité a triplé, avec une extension dans l'offre de produits et de services et l'arrivée de nouveaux clients.

Ce succès provient largement de l'excellent fonctionnement du binôme. La tutrice et l'entrepreneur s'appréciaient énormément et avaient des valeurs très proches : tous les deux étaient travailleurs, organisés, disciplinés. Le jeune, qui avait connu des contextes familiaux difficiles, appréciait beaucoup l'attention et le soutien d'une personne plus âgée. La tutrice faisait tout son possible pour aider ce jeune enthousiaste et volontaire, avec qui le travail était si gratifiant.

Pretty Gardens cc : les effets d'une mauvaise relation entre tuteur et entrepreneur

Bien que motivé au départ, le créateur de jardinage Pretty Gardens cc a vite eu du mal à tenir les rendez-vous de tutorat, réaliser le travail demandé ou écouter les conseils. Le tuteur avait l'impression que le jeune homme n'appréciait pas vraiment la valeur du service et ne respectait pas son expérience. Malgré plusieurs discussions, la situation ne s'est pas améliorée. Le coordinateur du projet a donc décidé d'assigner à l'entrepreneur un autre tuteur. L'activité s'est développée depuis.

Sans être impératifs, les éléments suivants peuvent faciliter le fonctionnement du binôme : connaissance pointue du secteur d'activités par le tuteur, intérêts similaires, cadre de référence partagé (culture, âge, origine ethnique, genre).

Mise en œuvre

● Phase 1 : établir et développer la relation (0 à 3 mois)

L'article « Monitoring Young Entrepreneurs: What Leads to Success? » (Tutorer des jeunes entrepreneurs : qu'est-ce qui amène le succès ?)³, de John Cull, indique que les tuteurs doivent soutenir fortement les entrepreneurs au début de la relation — ce qui signifie faire preuve de compassion et guetter les signes d'anxiété. Ils doivent également se montrer tenaces et permettre aux jeunes entrepreneurs de garder leur objectif en vue. Enfin, les tuteurs doivent à la fois cerner ce qui motive les entrepreneurs et s'efforcer de les ancrer dans la réalité, d'autant plus qu'il est facile de se laisser emporter par l'enthousiasme du chef d'entreprise.

Par ailleurs, pour que l'entrepreneur et le tuteur puissent partager et apprendre ensemble, la répartition des rôles doit être claire. Dans la mesure où il s'agit de son entreprise, c'est l'entrepreneur qui doit diriger le processus.

Dès le départ, le tuteur et l'entrepreneur (ou le groupe d'entrepreneurs) doivent se mettre d'accord sur la durée et la fréquence des rencontres ainsi que sur un lieu. En général, le meilleur endroit est l'entreprise elle-même, mais comme le montre le projet de tutorat de Mamelodi, il peut y avoir certaines exceptions, par exemple si l'environnement pose des problèmes de sécurité, ou encore si l'entrepreneur est trop souvent dérangé ou n'a pas l'espace adéquat.

Il est indispensable de s'accorder sur des indicateurs de succès. Lorsque ces derniers sont atteints, ils peuvent constituer une puissante motivation pour les entrepreneurs. À titre d'exemples, les indicateurs suivants peuvent être retenus : hausse du chiffre d'affaires ou du profit, amélioration de la comptabilité ou du suivi financier, amélioration du marketing, augmentation du nombre de clients, meilleures conditions d'achat, enregis-

trement officiel de l'entreprise. Au départ, en particulier pour les entreprises peu sophistiquées, le tutorat doit se concentrer sur des actions simples et fai-

sables immédiatement, afin de ne pas décourager l'entrepreneur. Il faut annoncer clairement si la poursuite du tutorat est envisageable ou non

Incredible ICT : l'échec d'un tutorat trop axé sur le long terme

Incredible ICT est une entreprise qui fonctionne depuis trois ans et dont l'un des propriétaires a suivi une formation aux TIC financée par SSACI. Les entrepreneurs souhaitaient consacrer les six mois de tutorat à l'élaboration d'un plan marketing puis à sa mise en œuvre. À l'issue de cette période, il est cependant apparu qu'il y avait peu de progrès — et la situation n'a guère évolué pendant les trois mois prorogation qui ont suivi.

Le tuteur avait le sentiment de devoir « pousser » les entrepreneurs, et le plan marketing s'est transformé en exercice académique sans résultats visibles. L'issue aurait peut-être été différente si le tutorat avait porté sur des actions plus pratiques.

Par ailleurs, les entrepreneurs ont commis l'erreur de passer une annonce publicitaire dans un support mal adapté, ce qui s'est avéré un gaspillage d'argent. Le tuteur leur avait juste conseillé d'étudier différents supports publicitaires et ils ont ensuite fait ce choix malheureux sans lui en parler. Il ne peut en aucun cas en être responsable de cette mauvaise décision.

au-delà de l'atteinte des objectifs, car cela peut constituer une motivation.

Lorsqu'un tutorat démarre, un dossier est ouvert dans lequel le tuteur doit noter, après chaque session, les progrès accomplis depuis la session précédente, les ventes et la rentabilité (chaque mois), les sujets traités pendant la session, le travail pratique à faire pour la session suivante. Ce suivi écrit sert aussi à tenir le chef de projet informé et à évaluer le tutorat.

En vue du suivi et de l'évaluation des progrès, il est indispensable de créer une base d'informations de référence au démarrage du projet. Cette base doit comporter un profil détaillé de l'entrepre-

neur et de son affaire, une auto-évaluation par l'entrepreneur de ses compétences et de ses points faibles (à faire pendant la première ou la deuxième session), et des photos.

Ensuite, cette base doit s'enrichir des comptes rendus de session et de grilles mensuelles permettant de repérer les évolutions⁴.

³ « Mentoring Young Entrepreneurs: What Leads to Success? », *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 4, n° 2, Automne 2006, pages 8-18.

⁴ Le manuel propose des modèles de documents et grilles à utiliser pour la base de données, ainsi que des exemples de comptes rendus de session réalisés par des tuteurs.

Crèche Bouncing Babies : respecter les souhaits de l'entrepreneur

La propriétaire de la crèche Bouncing Babies souhaitait développer sa clientèle et augmenter ses tarifs. Elle a suivi un tutorat de trois mois, au cours duquel le tuteur lui a conseillé de faire de la publicité, ce qui a augmenté le nombre d'enfants accueillis de 30 %. Il lui a également conseillé de mieux valoriser la bonne qualité du service qu'elle proposait. Elle a réuni les parents pour leur demander s'ils accepteraient une hausse des prix, et ils lui ont suggéré un tarif beaucoup plus élevé que ce qu'elle-même proposait.

Ayant atteint ses deux objectifs, elle n'a pas souhaité poursuivre le tutorat. On aurait pu essayer de la convaincre de continuer, par exemple pour améliorer sa planification ou sa gestion financière. Cependant, ses souhaits doivent être respectés.

Fizzy Drinks Trading : un tutorat interrompu dès l'atteinte des objectifs à court terme

La propriétaire de Fizzy Drinks Trading souhaitait augmenter rapidement ses ventes et ses profits — à partir d'un niveau initial très bas. Son tuteur lui a conseillé d'étudier le marché de la communauté locale. Elle a ainsi appris qu'une nouvelle école primaire allait être construite et qu'un magasin de friandises serait ouvert à côté. Elle pouvait se porter candidate pour le tenir, sous réserve de déclarer son activité.

Après trois mois de tutorat, elle a interrompu le processus, considérant qu'elle avait atteint ses objectifs. Un exercice de sortie intéressant consisterait à la faire travailler sur la façon dont elle envisage son entreprise à plus long terme.

● Phase 2 : poursuite de la phase d'apprentissage (3 à 9 mois)

À ce stade, les entrepreneurs ont normalement assimilé des façons pratiques de gérer leurs affaires au quotidien. Alors que la première phase était centrée sur des besoins pratiques immédiats, celle-ci doit aller plus loin. Il est souhaitable de commencer par planifier les priorités à couvrir. Pour cela, on peut utiliser une grille définissant un calendrier d'actions mois par mois. Les thèmes abordés peuvent être très divers, de la gestion des ressources humaines aux assurances, en passant par les conditions à remplir pour officialiser l'activité.

Bien souvent, cette phase permet également de renforcer la gestion et le suivi financier et comptable (analyse des coûts, suivi des stocks, etc.).

En parallèle, un bon tutorat doit consacrer autant de temps au développement personnel du jeune qu'à celui de l'entreprise. L'entrepreneur peut ainsi progresser sur les points suivants : gestion du temps, communication, gestion des crises, résolution de problèmes, organisation, capacité à poser des limites et à dire non.

Le tutorat peut également mettre en place une planification plus formelle, avec des plans d'activité, pour aller plus loin dans le développement. Attention cependant

à prendre en compte le fait que certains entrepreneurs ne souhaitent pas voir leur activité se développer, par exemple dans le cas d'affaires familiales ou de femmes qui doivent s'occuper de leurs enfants.

Le tutorat doit être bien géré, car toutes sortes de difficultés peuvent se produire : mésentente entre le tuteur et l'entrepreneur, manque de motivation ou d'assiduité du jeune, approche trop autoritaire du tuteur, etc. En cas de difficultés entre les deux parties, le chef de projet doit rechercher des solutions et mettre en place une négociation. Selon le cas, la relation peut se poursuivre ou l'on peut constituer de nouveaux binômes.

Le suivi et l'évaluation peuvent aussi évoluer : si tout se déroule bien, le reporting peut devenir trimestriel, voire semestriel.

● Phase 3 : conclure la relation

Pendant cette phase, il est important de :

- se mettre d'accord sur ce qui doit encore être fait avant la fin du tutorat ;
- permettre à l'entrepreneur de piloter le processus le plus possible ;
- mettre en place une forme de planification et un plan d'activités détaillé pour remplacer le tutorat après la sortie ;

- se mettre d'accord sur la sortie et sur la poursuite ultérieure de la relation.

À la fin du processus de tutorat, une lettre personnelle du chef de projet à l'entrepreneur est appréciée. Ce peut être l'occasion de lui souhaiter bonne chance et de lui offrir un soutien téléphonique par mail ou téléphone, pour lui montrer qu'il n'est pas seul et peut toujours demander des informations ou des conseils.

En matière de reporting, la phase de sortie comporte un rapport du tuteur sur l'entreprise suivie, avec le détail des réalisations et des progrès par rapport à l'évaluation initiale de référence. Ce rapport est complété par un rapport général d'évaluation du processus, également rédigé par le tuteur et transmis au chef de projet.

De son côté, l'entrepreneur remplit un questionnaire, dans lequel il formule ses retours sur les réalisations et les progrès accomplis. Ce questionnaire⁵ comporte des questions fermées et des questions ouvertes (bénéfices du processus, changements, etc.).

Enfin, l'évaluation finale de chaque tutorat particulier et du projet global doit être menée à bien, en s'appuyant notamment sur le système de pilotage mis en place au départ et utilisé tout au long du processus (données de références, rapports annuels, etc.).

Pour évaluer le projet de tutorat dans son ensemble, il est nécessaire d'utiliser des données quantitatives (nombres d'entreprises ayant démarré le processus et l'ayant mené à son terme, nombre moyen de visites, progression du chiffre d'affaires, nombre d'emplois créés, etc.) et qualitatives. Ces dernières peuvent comporter des entretiens (menés par le chef de projet ou par un évaluateur externe) avec un échantillon de tuteurs et d'entrepreneurs. ■

⁵ Le manuel propose un modèle de questionnaire.

■ Peter Davis,
**The Political Economy of
 Business Environment
 Reform: an Introduction
 for Practitioners**, DCED,
 2011, 32 p.

L'économie politique dans la réforme de l'environnement des affaires :

outils pour l'analyse et la mise en œuvre de programmes

Cette étude examine la façon dont l'économie politique d'un pays affecte les efforts en matière de réforme de l'environnement des affaires. Par économie politique est entendue la façon dont les institutions politiques, l'environnement politique et le système économique d'un pays s'influencent mutuellement. La structure des institutions de l'État, le bon fonctionnement ou non de la démocratie, les interactions entre les acteurs étatiques et les principales personnalités politiques sont autant d'aspects qui touchent à ce concept. Si la compréhension de ces aspects est essentielle pour le bon déroulement d'un programme, il est irréaliste voire dangereux de s'attendre à une liste de mesures standardisées qui soient applicables indépendamment du contexte dans lequel le programme s'inscrit. D'où une approche de type méthodologique au travers de laquelle les professionnels trouveront des outils susceptibles d'optimiser la conception et l'exécution de programmes en matière de développement du secteur privé.

ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :
www.businessenvironment.org/dyn/web/besearch.details?p_phase_id=214&p_lang=en&p_phase_type_id=6

OUTILS POUR L'ANALYSE DE L'ÉCONOMIE POLITIQUE LOCALE

Les exemples auxquels l'auteur a recours tout au long de l'étude illustrent une extrême diversité de contextes. Aucun guide pratique ne peut donc offrir une liste complète des aspects à prendre en compte : les professionnels du développement du secteur privé doivent bien plus développer leur capacité à observer et analyser et ainsi à identifier les principales contraintes du pays dans lequel ils travaillent. Afin de faciliter cette analyse, l'auteur identifie un certain nombre d'outils et d'approches qui ont été jugés utiles pour aborder les questions d'économie politique.

À l'évidence, une étape cruciale dans la gestion de l'impact de l'économie politique sur le processus de réforme est

d'identifier ces contraintes. L'analyse que fait Patrick Banya du processus de réforme de l'environnement des affaires au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda montre que le succès des initiatives dépend en grande partie de la stabilité et de l'engagement politique, ainsi que de la prévisibilité des évolutions. Ainsi, bien que la situation politique de l'Ouganda soit stable, la récente transition du parti unique au multipartisme a engendré une certaine incertitude. Cette période a été marquée par la prédominance de l'agenda politique sur les questions de politique économique, qui ont été reléguées au second plan. Cette incertitude a ralenti la mise en œuvre des réformes. En Tanzanie en revanche, la stabilité dont jouit le pays depuis l'indépendance n'a pas nécessairement permis l'émergence d'un environnement politique qui soit propice à l'amélioration de l'environnement des affaires.

Patrick Banya déduit de ces expériences l'importance d'analyser plusieurs facteurs :

« **L'Actualité des services
 aux entreprises** » n° 22
 août 2011

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

- le niveau d'engagement politique à conduire des réformes à plusieurs niveaux de l'État ;
- l'identification de leaders au niveau des secteurs public et privé capables de conduire le processus de réforme ;
- la compréhension des facteurs institutionnels, des structures d'incitation, de la tradition sur le plan juridique, de l'histoire dans l'élaboration des politiques, des facteurs culturels et autres conditions locales qui pourraient influencer sur l'effort de réforme ;
- et l'identification des gagnants et des perdants qui pourraient eux aussi peser sur l'effort de réforme.

De nombreuses agences de développement ont élaboré des outils dans le but de mieux appréhender l'économie politique d'un pays. Ces outils restent toutefois généralistes et ne sont pas spécifiquement adaptés aux interventions dans le domaine de la réforme de l'environnement des affaires.

[voir tableau ci-contre]

OUTILS POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROGRAMME DE RÉFORMES

Les outils présentés ici sont une base sur laquelle le professionnel pourra s'appuyer pour élaborer ses propres outils, afin qu'ils soient mieux adaptés au contexte dans lequel il opère.

Générer une volonté politique

Il est essentiel pour la pérennité des réformes que celles-ci soient soutenues localement, ce qui n'est généralement le cas que si elles servent l'intérêt politique ou personnel de la classe politique.

Si ce soutien ne doit pas nécessairement émaner du sommet de l'État, l'implication d'une personnalité reconnue du pays est toutefois cruciale. En témoigne l'expérience de la Banque mondiale dans l'établissement de Conseils pour l'investissement dans plusieurs pays d'Afrique. Au Sénégal, l'implication active du Président est considérée comme l'une des explications majeures au fait que les

Outils d'analyse de l'économie politique	
Niveau	Outils
Analyse au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facteurs de changements (DFID). ➤ Analyse stratégique de la gouvernance et de la corruption (SGACA, Pays-Bas) permettant de comprendre le contexte historique et les facteurs formels et informels qui façonnent le climat de gouvernance. ➤ Analyse des pouvoirs de la Coopération suédoise (SIDA) permettant de cartographier où réside le pouvoir au sein d'une société.
Analyse au niveau sectoriel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cadre analytique pour comprendre l'économie politique de l'arène politique et sectorielle (DFID/ODI). ➤ Aborder la gouvernance dans des opérations sectorielles (Commission européenne).
Analyse centrée sur les contraintes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'économie politique de la réforme politique (Banque mondiale SSD/OPM). ➤ Cadre d'élaboration des politiques (Banque interaméricaine de développement). ➤ Gouvernance centrée sur les contraintes et analyse de l'économie politique (Banque mondiale).

progrès aient été plus rapides qu'au Ghana par exemple, où ces fonctions ont été déléguées à un ministre.

Par ailleurs, recueillir le soutien de la population à une réforme peut permettre de dépolitiser le processus : les membres du gouvernement seront en effet moins prompts à entraver une réforme qui rencontre l'assentiment de la population.

Former une coalition de soutien

Il est nécessaire d'examiner comment les acteurs majeurs peuvent être persuadés de soutenir les réformes. La note de la DFID sur l'analyse de l'économie politique (*Note on Political Economy Analysis*) recommande en ce sens :

- de rassembler les principaux acteurs, parmi lesquels le gouvernement, les bailleurs de fonds et le secteur privé, afin qu'ils apprécient les bénéfices de la coopération ;
- de travailler étroitement avec les acteurs clés pour mieux comprendre les raisons de leur réticence et les persuader des avantages d'un développement économique plus large ;
- de comprendre la vision que les acteurs ont de l'aide et comment ils pensent que cette aide peut être utilisée pour appuyer le développement du secteur privé.

Séquencer les réformes

Le séquençage est crucial pour favoriser le soutien à un programme de réformes. Dans les programmes de réforme post-communistes conduits en Europe centrale dans les années 1990, les entreprises les plus rentables ont d'abord été privatisées afin de créer le soutien politique nécessaire à la poursuite des privatisations et autres réformes. Cette première étape permettait en effet de créer de l'emploi et de réduire la crainte du chômage parmi les travailleurs. Les réformes moins populaires, telles que la restructuration ou la fermeture des entreprises déficitaires, ont été conduites dans un deuxième temps.

Favoriser le dialogue public-privé

Le dialogue entre les acteurs des secteurs public et privé est l'un des outils les plus efficaces pour surmonter les réticences aux réformes. La bonne planification et gestion d'un tel dialogue facilite en effet l'alignement des intérêts des acteurs. L'un des éléments clés consiste à inclure les acteurs majeurs même s'ils ne sont pas de prime abord favorables aux réformes. Privilégier des animateurs formés aidera à promouvoir

un échange plus équilibré. Les meilleurs dialogues public-privé sont ceux où toutes les parties prenantes se sentent motivées à contribuer et ont le sentiment que leur contribution peut faire une différence.

Il est également essentiel de favoriser la transparence sur l'ensemble des sujets et d'inclure dans le partenariat des mécanismes de suivi et de redevabilité. En témoigne l'exemple de la Malaisie où l'exclusion de sujets sensibles tels que la privatisation ou la domination ethnique des Malaisiens dans le service public a laissé penser que le processus de privatisation était sujet à favoritisme.

Un tel dialogue ne peut se limiter au sommet du pouvoir décisionnel mais doit être le plus large et le plus représentatif possible. Ainsi au Mexique de la fin des années 1990, l'allégeance au parti politique principal était telle qu'elle a suscité des tensions entre les entrepreneurs et les institutions censées les représenter. Le dialogue public-privé a été l'occasion pour les chambres de commerce non alignées et les organisations professionnelles de lancer des initiatives qui ont rapidement acquis un large soutien, particulièrement au niveau régional et national.

Axer la réforme du secteur public sur le développement du secteur privé

Les interventions en matière de réforme de l'environnement des affaires sous-tendent que le développement économique passe par le secteur privé. Partant de ce postulat, l'appui au secteur public peut être envisagé sous un angle différent : plutôt que d'orienter les réformes sur l'amélioration de l'offre de service public, celles-ci pourraient se concentrer sur l'émergence d'un secteur privé dynamique. Au Rwanda par exemple, des programmes visant à réformer le secteur public et à améliorer son efficacité auraient des impacts significatifs sur l'environnement des affaires. Le génocide de 1994 a entraîné une grave pénurie de personnel qualifié, ce qui se fait également ressentir au niveau de l'État qui peine à recruter du personnel compétent. L'inefficacité du personnel semble particulièrement marquée au sein de l'Office rwandais

des recettes (*Rwanda Revenue Authority*). Selon la Fédération rwandaise du Secteur privé, le temps passé à traiter avec l'Office constituerait une plus grande difficulté que le niveau d'imposition en lui-même. Dans ce cas précis, travailler à la réforme et au renforcement des capacités au sein de l'Office aurait un effet démultiplié sur le développement du secteur privé.

Gérer les parties prenantes au processus

La gestion attentive des différents groupes d'acteurs est un aspect important pour accroître la dynamique de réforme. Le but n'est pas de construire un large consensus, incluant les gagnants et les perdants, mais bien plus de construire des coalitions pro-réforme susceptibles de faire avancer le processus.

On peut citer à ce sujet les jeux de rivalité entre les États du Mexique dans le processus de réforme du début des années 2000. Le programme de réforme de l'État de Puebla avait en effet permis de réduire le temps nécessaire à la création d'une entreprise, ce qui avait entraîné la création d'emploi et la formalisation de plusieurs entreprises. Ces bons résultats ayant été publiés, de nombreux États et municipalités ont approché la Commission en charge de la réforme pour obtenir un appui de l'État dans la mise en œuvre de réformes similaires.

Considérer les stratégies à l'œuvre au niveau local

Enfin, les contraintes liées à l'économie politique peuvent varier à l'intérieur d'un pays, d'où l'importance d'analyser le contexte non seulement au niveau national mais aussi au niveau local ou régional. À titre d'exemple, l'analyse de la situation dans le Nord de l'Ouganda, que la guerre a ravagé pendant plusieurs décennies, permet de dégager plusieurs constats. Suite à l'accord de paix signé en 2007, on observe ainsi que bien que le Nord de l'Ouganda soit perçu comme stable et sécurisé, les agences de développement en décrivent les infrastructures comme vétustes et nécessitant une intervention urgente. Par ailleurs, les personnes déplacées étant revenues dans

leur village d'origine ont perdu les marchés auxquels elles avaient accès dans les camps de réfugiés. Par conséquent, un programme de développement du secteur privé pertinent pourrait cibler le renforcement des filières locales et des infrastructures de la zone.

CONSEILS PRATIQUES DANS L'EXERCICE DU MÉTIER

Ces outils d'analyse ne sont efficaces qu'à la mesure de la capacité du professionnel à les utiliser. Cette section offre ainsi quelques conseils pratiques afin d'affiner les méthodes de travail des professionnels du secteur.

Échanger avec les spécialistes d'autres disciplines

Le développement du secteur privé ne peut se concevoir de manière isolée. De nombreuses difficultés que rencontrent les professionnels du développement du secteur privé sont partagées par les professionnels d'autres secteurs.

Le cas de la Bosnie en est une illustration. Les structures extrêmement complexes qui y ont été mises en place avec les Accords de Dayton constituent un obstacle majeur à la réforme de l'environnement des affaires. Le pays est en effet composé de deux entités — la République serbe de Bosnie et la Fédération de Bosnie et Herzégovine — et s'est doté d'une présidence tournante entre trois personnes — un Bosniaque, un Croate et un Serbe — qui s'alternent tous les huit mois dans l'exercice du pouvoir. Cette complexité a donné lieu à une administration surdimensionnée et inefficace et un processus décisionnel d'une exceptionnelle lourdeur.

La complexité de l'environnement des affaires reflète ainsi la complexité des structures des Accords de Dayton. Les professionnels intervenant dans la réforme constitutionnelle, la démocratisation ou encore la primauté du droit pourront de ce fait apporter de précieux conseils pour guider la réforme de l'environnement des affaires.

Considérer les caractéristiques de l'environnement des affaires comme des éléments révélateurs

Les contraintes que présente l'environnement des affaires ne sont donc pas anodines : elles reflètent au contraire, comme en témoigne l'exemple de la Bosnie, l'histoire et les circonstances locales. Par conséquent, une évaluation de l'environnement des affaires peut également servir d'éclairage sur l'économie politique d'un pays. Les professionnels ne doivent pas seulement s'interroger sur ce qui ne fonctionne pas dans l'environnement des affaires, mais également pourquoi et qu'est ce qui a amené cet état de fait.

Observer, écouter et diversifier son réseau

Les professionnels intervenant dans le renforcement du secteur privé doivent savoir observer et écouter. La meilleure façon de comprendre un pays et son économie politique est de sortir et de parler aux gens. En règle générale, les professionnels du développement passant trop de temps au bureau ou interagissant dans un réseau restreint de personnes ne peuvent faire leur travail correctement. Il est essentiel d'élargir ce réseau à des personnes susceptibles d'offrir différentes perspectives sur la situation d'ensemble

du pays et sur ses évolutions dans le temps. La Banque mondiale par exemple possède un espace de collaboration permettant le partage d'expériences entre les professionnels.

Évaluer en continu

L'analyse de l'environnement des affaires ne doit pas se limiter à un exercice ponctuel. Trop souvent, elle est conduite dans la phase de conception d'un projet sans que le suivi de l'évolution du contexte ne soit nécessairement planifié.

L'analyse de l'économie politique doit s'inscrire dans un processus continu et suppose notamment de cartographier les événements à venir — tels que des élections par exemple — qui auront une incidence significative sur les hypothèses de base de l'activité.

Reconnaître ses limites

Le renforcement du secteur privé n'est que l'un des aspects d'un plus vaste programme de réformes. Il est donc en tant que tel dépendant de cette évolution plus large. Les professionnels intervenant dans l'appui au secteur privé doivent pouvoir définir de manière réaliste ce qui relève de leur périmètre d'intervention.

La corruption en Azerbaïdjan par exemple, qui constitue un obstacle important au développement du secteur privé, ne

peut être combattue qu'au niveau gouvernemental. En revanche, il peut être opportun dans ce type de contexte de coordonner ses efforts avec d'autres professionnels de manière à favoriser des évolutions sur la question.

Éviter la rotation de personnel

De nombreux bailleurs ont une politique de rotation de personnel sur un poste tous les deux ou trois ans. Cette approche a des effets dommageables sur la capacité de ces organismes à développer et maintenir une compréhension claire de l'économie politique des pays où ils opèrent. En effet, ce n'est qu'au bout de deux ans environ qu'un individu a développé une compréhension approfondie du pays dans lequel il intervient. Si cette rotation ne peut être évitée, il est dès lors nécessaire de s'assurer que les procédures de passation soient les plus complètes possibles.

TYPOLOGIES DE CONTRAINTES ET EXEMPLE DE RÉPONSES

Ce chapitre détaille quelques contraintes récurrentes en matière d'économie politique et des exemples de façons de faire qui ont été utilisées pour les atténuer.

Domaine	Questions à examiner	Quelques idées pour y répondre
Corruption	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La corruption est-elle motivée par la cupidité ou la nécessité ? ➤ Comment la corruption s'opère-t-elle/comment les malversations sont-elles réalisées ? ➤ Dans quelle mesure ces pratiques sont-elles acceptables ? Des groupes locaux cherchent-ils déjà à y remédier ? ➤ La corruption est-elle répandue ou limitée à certaines régions ou fonctions ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'augmentation des salaires est-elle une solution à la corruption motivée par la nécessité ? ➤ Envisager la conduite d'une campagne médiatique informant sur l'impact social négatif de la corruption. ➤ Appuyer la constitution d'un groupe d'acteurs qui dénonce la corruption. ➤ Travailler avec des initiatives existantes telles que l'<i>Initiative pour la transparence dans les industries extractives</i>, ou des organisations locales ou internationales telles que <i>Transparency International</i>.
Problème de leadership	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les dirigeants sont-ils faibles ? Si oui, pourquoi ? ➤ Les dirigeants sont-ils réticents à la réforme ? Quel est l'intérêt à l'origine de cette réticence ? ➤ Les dirigeants comprennent-ils les avantages de la réforme et les risques potentiels que présente l'immobilisme ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier et travailler avec les fonctionnaires partisans de la réforme. ➤ Retravailler la réforme de manière à ce qu'elle constitue moins une menace pour les intérêts existants. ➤ Prioriser les mesures susceptibles de démontrer un impact positif rapide afin d'obtenir un soutien pour de plus larges réformes. ➤ Identifier des façons d'appuyer ceux qui soutiennent la réforme, par exemple par le biais de campagnes médiatiques. <p style="text-align: right;">.../...</p>

Domaine	Questions à examiner	Quelques idées pour y répondre
Élite dirigeante	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le gouvernement est-il ethniquement et religieusement diversifié ou est-il capté par un groupe restreint ? ➤ S'il est capté par un groupe restreint, quelle est la nature des liens entre les politiciens et les fonctionnaires ? ➤ Quelles implications cela a-t-il sur la réforme de l'environnement des affaires ? ➤ Quelles tensions existe-t-il au sein de ce groupe ? ➤ Comment leurs intérêts seront-ils servis par la réforme ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Envisager de séquencer les réformes de sorte à ce qu'elles ne remettent pas en cause la domination de la classe dirigeante et montrer comment elle pourrait bénéficier de la poursuite des réformes. ➤ Identifier les motivations de l'élite dirigeante qui pourraient être compatibles avec le programme de réforme (par exemple le désir de bien paraître sur la scène internationale). ➤ Identifier et mobiliser d'autres parties prenantes — groupes de la société civile, chambres de commerce, etc. — qui désirent poursuivre les efforts de réforme.
Captation de l'État	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quelle est la nature du groupe exerçant un contrôle indu ? ➤ Comment ce contrôle est-il exercé ? Est-ce par la menace, la force ou par des moyens plus subtils ? ➤ Quel est le degré d'unité du groupe : certains individus du groupe sont-ils susceptibles de bénéficier de la réforme ? ➤ Quelle est l'étendue géographique ou fonctionnelle du contrôle de ce groupe ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entamer le processus de réforme en dehors de la zone de contrôle du groupe afin de démontrer les avantages de la réforme. ➤ Commencer par les réformes qui sont dans l'intérêt du groupe dominant. ➤ Identifier et travailler avec les acteurs qui promeuvent la réforme. Ces coalitions peuvent être parfois plus efficaces que de travailler avec le groupe dont les intérêts sont en jeu. ➤ Identifier les médias pertinents pour atteindre le groupe de différentes manières.
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quelles sont les compétences faisant défaut ? ➤ Le phénomène est-il répandu ou ne concerne-t-il que certaines régions ou organes du gouvernement ? ➤ De quelles façons le manque de compétences constitue-t-il un problème pour le programme ? ➤ Quelle est la cause sous-jacente du problème ? ➤ Comment le problème affecte-t-il d'autres aspects/fonctions du gouvernement ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Envisager d'entamer les réformes dans un domaine où le personnel est suffisamment qualifié. ➤ Développer des programmes de formation pour renforcer les compétences. ➤ Appuyer les structures intervenant dans le renforcement des compétences, notamment lorsque ces formations couvrent les compétences nécessaires au programme.
Structures officielles vs. réalités de terrain	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quelles sont les preuves que les politiques se reflètent effectivement dans la pratique sur le terrain ? ➤ Les ressources suffisantes sont-elles mises à disposition pour l'effective mise en œuvre des politiques au niveau local ? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer que les programmes de réforme tiennent compte de la réalité du terrain et non pas seulement des structures officielles. ➤ Varier le processus de réforme afin de refléter les différentes réalités du terrain. ➤ S'assurer que les ressources adéquates soient mises à disposition pour la mise en œuvre des réformes.

CONCLUSION

La réforme de l'environnement des affaires ne peut se conduire sans une compréhension approfondie du jeu politique en présence. Des réformes telles que la modernisation du droit des affaires ou la réduction des formalités administratives ne peuvent être dissociées de l'environnement politique, social et culturel dans

lequel elles s'inscrivent. Par ailleurs, si ces réformes semblent a priori désirables, il est nécessaire de comprendre quels sont les intérêts qu'elles remettent en cause. Ce faisant, il est possible d'identifier ceux qui sont favorables à la réforme et ceux qui s'y opposent, et de travailler avec les premiers pour rallier les opposants à la réforme par la suite. Par ailleurs, il serait dangereux de penser qu'il existe une série de mesures standardisées permettant d'atténuer les contraintes liées à

l'économie politique. C'est la raison pour laquelle l'auteur s'est attaché à présenter des méthodes de travail permettant de faciliter et affiner l'analyse du contexte local plutôt qu'un ensemble de mesures universellement applicables. Il rappelle enfin que l'analyse des contraintes et de l'environnement politique doit être menée de façon rigoureuse et régulière, et que les impacts de ces contraintes sur le programme doivent être gérés dans la durée. ■

■ **Global Good practice in incubation Policy Development an Implementation**, InfoDev, octobre 2010, 49 p.

ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :
<http://www.infodev.org/en/Publication.834.html>

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 22 septembre 2011

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

Bonnes pratiques en matière de soutien public aux incubateurs d'entreprises

Sur la base d'une revue documentaire complétée par quatre études de cas nationales (Brésil, Malaisie, Nouvelle Zélande et Afrique du Sud), la publication d'InfoDev présente les bonnes pratiques en matière de soutien public aux incubateurs d'entreprises.

La finalité de ces structures peut être la promotion de l'innovation et des TIC, la restructuration industrielle d'un territoire ou encore l'encouragement à la création d'entreprise par des groupes défavorisés. Dans tous les cas, les incubateurs doivent réunir un certain nombre de conditions : cohérence avec les stratégies plus larges de soutien aux PME, cohérence entre les objectifs poursuivis et les services proposés aux entreprises aidées, création de partenariats public-privé, mise en réseau avec les parties prenantes, équipe de management solide. Les incubateurs peuvent alors avoir un impact fort sur le développement économique et social et s'avérer efficaces malgré leur coût élevé. D'où l'intérêt pour les Pouvoirs publics de les soutenir, tout en les incitant à rechercher leur pérennité financière à travers d'autres ressources.

QU'EST-CE QU'UN INCUBATEUR ?

Définition

En Europe, le Centre de services de stratégie et d'évaluation (Centre for Strategy & Evaluation Services, ou CSES) propose la définition suivante : « Un incubateur d'entreprises est une organisation qui accélère et systématise le processus de création réussie d'entreprises en leur fournissant une gamme complète et intégrée d'appuis, parmi lesquels un lieu d'accueil, des services de soutien aux entreprises, des opportunités de se rassembler et de renforcer leurs réseaux. (...) Un incubateur qui fonctionne générera un flux régulier de nouvelles activités avec un potentiel de création de richesse et d'emplois supérieur à la moyenne ».

Le UK Business Incubation (UKBI) au Royaume Uni et le National Business Incubation Association (NBIA) aux États-Unis proposent des définitions proches, tout en mettant l'accent sur la notion de processus : l'incubateur met en place un

processus d'aide au développement qui doit permettre l'émergence d'entreprises.

Concrètement, les incubateurs proposent à leurs clients toute une gamme de services : services administratifs (photocopies, comptabilité, etc.), conseil (coaching, tutorat, formation), services techniques (conseils techniques, accès à des équipements onéreux), levée de fonds, mise en réseau. Afin d'aider les entreprises à surmonter des difficultés particulières à certains contextes, il arrive que les incubateurs proposent d'autres services, comme l'appui pour traiter les formalités administratives ou l'accès à des fonds de capital-risque ou à des prêts.

Le coût élevé des incubateurs par rapport à d'autres modes de soutien aux entreprises est généralement justifié comme un « investissement dans le succès », dans la mesure où il génère des taux de survie et de croissance plus importants.

Services proposés

La gamme de services proposés aux clients est au cœur de la réflexion pour

un incubateur. Il est souvent souhaitable de proposer un programme « pré-incubateur », afin d'aider les entrepreneurs potentiels à faire mûrir leur projet. Ces programmes peuvent comporter des formations courtes, du coaching et l'accès à des bureaux et à des ordinateurs. De même, des services de suivi « post-incubateur » peuvent assurer une transition en douceur et permettre de développer des liens réguliers entre les entreprises hébergées et celles qui sont des anciennes clientes.

Dans certaines zones pauvres, l'installation hors de l'incubateur peut être difficile et il faut bien anticiper les stratégies de sortie.

De nombreux incubateurs sont confrontés à la question du passage à l'échelle et utilisent Internet pour proposer des services moins coûteux à une clientèle plus large. Ces services d'« incubation virtuelle » sont de plus en plus élaborés comme en Ukraine, où Karkov Technologies propose des formations à distance, ou encore de l'ITCP (*Incubadora*

Tecnológica de Cooperativas Populares) au Brésil, qui utilise la radio et la télévision pour diffuser des informations dans des régions peu alphabétisées.

Rôle des gouvernements

L'une des caractéristiques des incubateurs est de cibler un petit nombre d'entreprises, généralement à fort potentiel de croissance. D'où la nécessité, lorsque l'on évalue ce type de dispositif, de le comparer avec d'autres types de services aux entreprises.

Différentes formes d'appui à la création et au développement d'entreprise

Mécanisme	Entreprises cibles	Principales caractéristiques
Services d'appui aux entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entreprises en création et existantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Appui large comprenant de la formation et du conseil, apportés aux entreprises individuelles en fonction de la demande. Priorité au renforcement des compétences.
Parcs technologiques et scientifiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entreprises naissantes ou déjà établies, ciblées sur certains secteurs particuliers. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Priorité à l'appui d'entreprises relativement mûres pour accélérer leur croissance. Peuvent utiliser les incubateurs pour recruter leurs entreprises clientes. Généralement liés aux universités et aux centres de recherche et développement.
Parcs industriels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entreprises naissantes ou déjà établies, mixtes ou ciblées sur certains secteurs particuliers. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soutien aux entreprises pour accélérer leur croissance. Peuvent inclure des services d'incubation pour faire émerger de futurs clients.
Grappes d'entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soutien à des entreprises et d'autres organisations liées par une chaîne de valeur partagée (approche verticale) ou un marché final partagé (approche horizontale). Concentrées sur des secteurs technologiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peuvent être liées à des institutions d'éducation ou de recherche. Peuvent utiliser les incubateurs pour recruter leurs entreprises clientes. Peuvent être liées à des stratégies de compétitivité nationale.

Tout en soutenant de telles initiatives, les gouvernements nationaux, régionaux et locaux doivent également mettre en place un environnement légal et administratif favorable aux petites et moyennes entreprises (PME), ce dernier jouant bien évidemment un rôle crucial dans le succès des différents outils.

OBJECTIFS ET PLANIFICATION STRATÉGIQUES

Dans les pays en développement comme dans les pays développés, les PME jouent un rôle crucial dans le développement

économique et social. Cependant, les forts taux d'échec des créations d'entreprises s'expliquent notamment par le manque d'expérience des entrepreneurs et des déficiences de l'environnement. C'est pourquoi les gouvernements multiplient les initiatives pour augmenter le taux de survie des entreprises. Ils soutiennent en particulier les incubateurs, avec des objectifs socio-économiques variables selon les cas. *Voir le tableau page suivante.*

En général, les objectifs des incubateurs s'inscrivent dans des stratégies plus larges, territoriales, thématiques (création d'emploi, politiques sociales, compétitivité), ou les deux à la fois. Cette cohérence est un facteur de succès important.

La présence d'un vivier d'entrepreneurs intéressés et qualifiés dans la région où l'incubateur est implanté est indispensable. L'incubateur doit aussi s'assurer que les activités soutenues sont réalisables et attractives sur le territoire. À titre d'exemple, un incubateur spécialisé dans le secteur pharmaceutique doit s'assurer que des moyens de financer la R&D sont disponibles sur la zone. Aussi, les incubateurs de façon générale ne concernent pas une seule niche d'activités et hébergent différents types d'activité afin de s'assurer d'une masse critique commerciale. Une étude de faisabilité est un prérequis indispensable à tout soutien public. Cette dernière doit vérifier la pré-

Comparaison d'incubateurs dans quatre pays

	Brésil	Nouvelle Zélande	Malaisie	Afrique du Sud
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développement économique, création d'emplois (ciblant des groupes désavantagés) et commercialisation de la technologie. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Création de PME à forte croissance, compétitives internationalement et centrées sur la haute technologie. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transfert de technologie et innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transfert de technologie et innovation. Création de PME compétitives et pérennes qui contribuent à la croissance du pays. Soutien à des groupes spécifiques.
Cadre stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le Programme national de soutien aux incubateurs vise à aider le développement de ces structures. Bien que la création des incubateurs n'ait pas été coordonnée (multiples initiatives locales avec différents promoteurs locaux), il y a aujourd'hui une bonne coordination avec la politique de soutien aux PME. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le programme d'appui aux incubateurs coordonne le soutien aux incubateurs. Ce programme est bien intégré dans les systèmes de soutien aux PME et les stratégies de recherche et développement (R&D). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le Cadre national de développement des Incubateurs a débouché sur un programme de soutien spécifique en 2002. Le 9^e Plan a nettement amélioré la coordination de ce soutien avec la politique de soutien aux PME. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Politique industrielle nationale, lancée en 2008, comprend le soutien aux petites entreprises. Le soutien aux incubateurs fait partie du programme technologique de l'Agence de développement des petites entreprises.
Répartition du capital	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Partenariats. Le gouvernement travaille en tandem avec l'industrie et les universités. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Généralement entités commerciales autonomes, possédées par les universités ou les agences de développement régionales. Un petit nombre de structures sont des <i>joint ventures</i> avec des entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autorités nationales, universités, organisations non gouvernementales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tous les incubateurs sont des entités indépendantes, dans certains cas à but non lucratif.
Suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aucune revue annuelle de la part des Pouvoirs publics ou des associations n'a été trouvée. Des enquêtes sont menées de façon sporadique. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les incubateurs doivent produire des statistiques régulières et être évalués chaque année. Ils suivent les résultats des entreprises cinq ans après leur sortie. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le gouvernement ne mène pas de suivi-évaluation formel. Le département ministériel de planification économique vient de lancer une étude d'impact. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'Agence de développement des petites entreprises collecte trimestriellement des informations (taux de survie des entreprises, croissance du chiffre d'affaires, nombre de femmes et de personnes de couleur dans les emplois créés, etc.).

sence d'un marché solide, de bases financières saines et de réels soutiens locaux.

Promotion de nouveaux secteurs, en particulier innovation et technologies de l'information et la communication (TIC)

De plus en plus d'incubateurs visent la création d'activités technologiques à fort

potentiel à travers l'interaction avec les universités et les centres de recherche, l'introduction de nouvelles entreprises dans des grappes d'entreprises technologiques existantes et la mise en place de services de conseil aux entreprises innovantes. Ils s'inscrivent alors dans des programmes plus larges de soutien au transfert technologique et à l'innovation.

Dans certains cas, l'enjeu est de faire apparaître de nouvelles activités nécessaires à la compétitivité économique d'un terri-

toire. Les incubateurs centrés sur les TIC peuvent ainsi faire émerger des activités de services aux entreprises qui contribuent au développement d'autres secteurs économiques. Les incubateurs qui ont cet objectif ciblent particulièrement les entreprises naissantes ayant la capacité de se développer et de changer d'échelle.

En favorisant la rencontre entre innovation et entrepreneuriat, de telles initiatives ont un impact fort sur l'environnement : augmentation des salaires de par

la concurrence sur le capital humain, développement des entreprises, connexion des économies locales aux économies globales.

Les objectifs des incubateurs spécialisés sur les TIC et l'innovation varient selon les pays. Dans les économies développées, l'objectif est de permettre à des PME locales d'établir des positions technologiques dominantes et de rendre l'économie du territoire plus compétitive à l'international. Pour les grandes économies en développement (comme le Brésil ou l'Afrique du Sud), il s'agit de promouvoir le transfert de technologies et de faire émerger une économie fondée sur les connaissances. Pour les économies plus petites et moins développées, le but est de faciliter l'introduction des nouvelles technologies de façon appropriée à leur contexte ; il peut s'agir, par exemple, d'incubateurs dans le secteur du négoce agricole.

Restructuration industrielle

Dans les territoires dont les activités traditionnelles sont en déclin, l'aide à la création d'entreprise est un moyen de moderniser le secteur dominant ou de développer de nouvelles activités. En complément des incitations financières et des formations, les politiques publiques mettent généralement en œuvre des actions de soutien à l'entrepreneuriat, dont font partie les incubateurs.

Dans les économies de transition d'Europe de l'Est, des programmes d'incubateurs ont ainsi aidé à absorber l'excès de main-d'œuvre qui a suivi la privatisation des entreprises publiques.

Actuellement, de nombreux pays en développement confrontés à une augmentation de leur population jeune et à un fort taux de chômage utilisent le modèle de l'incubateur, en complément d'autres outils en faveur de la création d'entreprises.

En général, les incubateurs visant la restructuration industrielle s'ouvrent à une large gamme de secteurs. Ils sont moins centrés sur les aspects techniques que sur le développement des compétences entrepreneuriales et de gestion, l'enjeu étant d'identifier des porteurs de projet capables de créer des entreprises productives.

La « success story » d'un incubateur agricole en Afrique du Sud

Créée en 2003 grâce à un partenariat entre la South Africa Land Bank, les horticulteurs de Mbombela et le Conseil de recherche agricole d'Afrique du Sud, l'incubateur Timbali a créé un environnement qui permet aux jeunes agriculteurs en formation de développer des activités agricoles indépendantes et compétitives. En trois ans, plus de 100 PME ont été soutenues, dont 97 % sont détenues par des personnes de couleur et 62 % par des femmes.

Comme le montre le succès des incubateurs financés en Europe de 2002 à 2006 par des fonds structurels, il est important que ces initiatives s'alignent sur les stratégies de compétitivité locale. Ce n'est généralement pas le cas aujourd'hui en Asie.

Transmission d'une culture entrepreneuriale à des groupes défavorisés

Afin de lutter contre la discrimination, souvent liée à l'origine ethnique, les gouvernements mettent parfois en place des initiatives de soutien à la création d'entreprise par des groupes ciblés. Les incubateurs qui s'inscrivent dans ce cadre mettent l'accent sur les services de mentorat et les activités de « pré-incubation ». Ils nécessitent un investissement important dans le capital humain. Lorsque le groupe cible est constitué de jeunes chômeurs, il est important de mettre également l'accent sur l'accès au financement, souvent problématique pour ces derniers.

Récemment, les incubateurs destinés aux femmes se sont développés. Le programme européen Equal a ainsi soutenu la création d'entreprise par les mères de familles monoparentales et les femmes de minorités ethniques, en proposant des horaires adaptés et des services de garde d'enfants. Des pays comme la Chine, la Syrie ou la Turquie ont aussi lancé des programmes réservés aux femmes, afin de dépasser les barrières liées au statut social.

Industrie culturelle et économie de la connaissance

De nombreux pays industriels et certains pays en développement (Malaisie, Brésil) se sont fixés l'objectif de devenir des

économies fondées sur la connaissance. Cela a conduit à créer des incubateurs spécialisés dans la culture, souvent en lien avec des centres de formation artistique d'excellence et des médias électroniques (télévision, design électronique, vidéo, etc.). Ces initiatives favorisent la créativité et l'innovation, y compris dans les autres industries.

Voir le tableau page suivante.

L'ENVIRONNEMENT DES PME

Constituant l'une des composantes du soutien à la création et au développement d'entreprises, les incubateurs s'inscrivent dans un environnement économique plus ou moins incitatif.

Dans les pays en développement, il arrive qu'ils se heurtent à des défaillances dans les infrastructures de base, comme l'électricité ou les TIC.

Parmi les autres obstacles, figurent l'accès à la R&D et aux études de marché, les lourdeurs administratives (jusqu'à 150 jours pour enregistrer une création d'entreprise) et le manque d'incitation à l'entrepreneuriat et à l'innovation, par exemple du fait de l'absence de protection de la propriété intellectuelle.

Enfin, l'accès au financement peut s'avérer problématique, en particulier pour le développement des entreprises à forte croissance. Parfois, ce sont les garanties exigées pour les prêts qui sont hors de portée. C'est souvent le cas dans les pays à faible culture d'investissement (de participation au capital), où l'endettement est considéré comme la seule option. Il faut alors mettre en place des systèmes alternatifs de garantie et promouvoir

Les liens entre les objectifs et les services proposés

Objectif	Phase « pré-incubateur »	Incubateur	Services après la sortie
Promotion des TIC et de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> ► Un programme solide de « pré-incubateur » doit : <ul style="list-style-type: none"> - identifier les idées de produits nouveaux ; - repérer les possibilités de financement ; - aider les candidats à acquérir des compétences de base en management. 	<ul style="list-style-type: none"> ► En plus des services administratifs et de mise en réseau, soutien au développement technique et commercial, à la gestion financière et au marketing. <p>Accès, dans certains cas, à des équipements spécialisés.</p> <p>Si les résultats d'une entreprise sont très inférieurs aux prévisions, elle doit laisser sa place à d'autres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Dans plusieurs cas, la mise en place de parcs technologiques et industriels pour les entreprises ayant quitté l'incubateur s'est révélée d'une réelle valeur ajoutée à la fois pour les entreprises présentes dans l'incubateur et pour celles qui l'ont quitté. <p>La proximité physique de l'incubateur et du parc facilite en effet la mise en réseau des entreprises.</p>
Restructuration industrielle	<ul style="list-style-type: none"> ► Accent mis sur la formation et le coaching pour faire émerger des idées et mettre en confiance. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Peu de support technique. L'essentiel est le développement des compétences de management et la mise en réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Un suivi post-incubateur est généralement nécessaire pour ménager la transition avec l'environnement de l'incubateur.
Introduction de la culture entrepreneuriale au sein de groupes défavorisés	<ul style="list-style-type: none"> ► Priorité à la formation et au coaching. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Il est important d'aider les entreprises nouvelles à se mettre en réseau avec le monde des affaires, au-delà du groupe cible. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Un suivi post-incubateur est généralement nécessaire pour ménager la transition avec l'environnement de l'incubateur.

l'utilisation des fonds propres et quasi fonds propres. Bien souvent, on observe aussi une discordance entre l'offre de financement et la demande, les prêteurs connaissant mal les paramètres économiques et financiers des demandeurs tandis que ces derniers sont mal préparés à approcher les banques et les fonds d'investissement.

Dans bien des cas, les incubateurs aident leurs clients à surpasser les difficultés liées à leur environnement en proposant des services financiers, en facilitant les démarches administratives (octrois plus rapides des licences ou des autorisations) ou encore en améliorant le contexte réglementaire à travers leurs contacts avec les Pouvoirs publics. De nombreux incubateurs sont de véritables pionniers du changement.

Bien entendu, les autorités doivent aussi agir à travers d'autres mécanismes. Ainsi, certains gouvernements mettent en place un cadre légal, réglementaire et politique cohérent en faveur des PME. Cela implique parfois de trouver un équilibre entre des objectifs contradictoires, par exemple la volonté de protéger la propriété intellectuelle pour encourager la

R&D et le souhait légitime de rendre la culture et l'innovation accessibles à tous. La Tunisie ou l'Inde ont ainsi mis en place des législations récentes qui protègent les PME fondées sur le savoir et favorisent donc l'entrepreneuriat « haut de gamme ». Souvent, les gouvernements créent également des outils de financement. Dans ce cas, il est souhaitable qu'ils travaillent en parallèle sur les besoins des entreprises en apportant des formations et des conseils aux emprunteurs potentiels.

LES STRATÉGIES DE FINANCEMENT DES INCUBATEURS

Les sources de financement des incubateurs

Le plus souvent, le financement initial des incubateurs provient de fonds publics. Dans les pays développés, il existe

cependant quelques exemples de grandes sociétés ayant créé des incubateurs. En général, elles exigent une participation au capital des entreprises soutenues en contrepartie de l'hébergement dans leur structure. Parmi ces grandes entreprises, certaines ont créé des incubateurs au sein même de leurs locaux, afin d'encourager l'innovation dans leur secteur d'activités.

Dans la plupart des pays européens, les incubateurs s'appuient sur une combinaison de financement national (en général 50 % au maximum) et d'autres ressources publiques et privées.

Aux États-Unis, les incubateurs sont généralement des initiatives des agences de développement économiques locales. Ils peuvent bénéficier du soutien d'agences fédérales pour les coûts initiaux (préparation, construction) et pour octroyer des bourses de recherche aux entreprises.

Dans certains contextes, où les objectifs sociaux sont importants, les Pouvoirs publics financent entièrement les incubateurs — par exemple au Moyen Orient, en Afrique du Nord ou en Thaïlande.

Quand les gouvernements octroient des subventions pour les infrastructures ou le fonctionnement, l'engagement doit se faire à long terme — dix ans ou plus pour la Malaisie.

Pérennisation et modèles d'activités

D'après une étude comparative réalisée par la Commission européenne, les incubateurs ont plus de chances de succès s'ils s'appuient sur des partenariats à large participation, impliquant le privé et le public. La pérennité financière est presque toujours recherchée.

Certains argumentent que les incubateurs doivent être capables d'atteindre les objectifs de pérennité financière qu'ils exigent de leurs clients. Cependant, il y a peu d'exemples où elle est réellement atteinte. En Malaisie, il existe peu d'incitations à la recherche, tandis qu'en Afrique du Sud, on observe aujourd'hui une volonté de progresser dans cette direction.

Certains incubateurs mettent en place des systèmes de financement créatifs : aide à la commercialisation des produits des entreprises moyennant un pourcentage sur les ventes, création de services annexes, comme un restaurant ou un bar.

Biominas : un exemple de financement innovant

L'incubateur brésilien Biominas, centrée sur les biotechnologies, a mis en place un financement original grâce au soutien d'IAB (Inter-American Bank). Cette dernière lui octroie une subvention pour investir dans les entreprises les plus prometteuses et constituer des fonds d'amorçage.

Les modèles reposant sur le partage du succès (prise de participation ou royalties sur les ventes) constituent un bon levier pour assurer la pérennité financière — dans certains cas, le personnel des incubateurs est intéressé directement au succès des entreprises hébergées.

Comparaison de modèles d'activités

Modèle d'activités

Description

Location

- Les loyers ne représentent une ressource significative que lorsque la taille de l'incubateur est suffisante. Aux États-Unis, en Chine et au Brésil, ils représentent la première source de revenus des incubateurs (jusqu'à 40 % contre 20 à 30 % en Afrique du Sud).
- Dans certains cas, les subventions pour les loyers sont versées aux entreprises locataires et non à l'incubateur, ce qui incite ce dernier à remplir rapidement ses espaces.
- Le niveau de subventionnement des loyers diminue dans le temps, pour se rapprocher des conditions du marché.

Fonds propres

- Les incubateurs peuvent prendre des participations minoritaires (2 à 6 %) dans les entreprises soutenues, souvent en contrepartie de loyers faibles ou gratuits. Ces participations sont assez faciles à céder ultérieurement.
- Ce modèle est surtout développé en Nouvelle Zélande et au Brésil pour les incubateurs en lien avec l'université. L'Australie a mis en place une variante ambitieuse dans laquelle le taux de participation s'élève à 45 % — il s'agit d'entreprises dans le secteur des TIC. En Chine, c'est le gouvernement central qui finance les incubateurs et prend les participations.

Royalties

- En général, les royalties payées par les entreprises s'élèvent à 5 % des ventes et sont limitées dans le temps (5 ans le plus souvent). Le paiement peut être différé en fonction du rythme de développement des entreprises. On trouve trois incubateurs de ce modèle en Nouvelle Zélande, dont deux appliquent aussi une prise de participation.

Dette différée

- Les services offerts sont valorisés puis facturés au client, qui a en général dix ans pour les rembourser.

PROPRIÉTÉ ET MANAGEMENT

Dans de nombreux pays, la première vague d'incubateurs a été créée et gérée par les gouvernements nationaux ou locaux. La prise de risque s'est avérée insuffisante, de même que la qualité des services offerts, sous la direction de bureaucrates peu familiers avec l'entrepreneuriat. On a également constaté des faiblesses de management dans les environnements universitaires où ce dernier était souvent assuré à temps partiel. Si le rôle du gouvernement est essentiel pour mettre en place les infrastructures, le cadre politique et le financement initial, il est préférable que les incubateurs s'appuient sur des partenariats public-privé. Dans ce cas, le manage-

ment est généralement assuré par un conseil d'administration et un directeur, comme dans les entreprises privées.

À noter que l'expertise en management du directeur est cruciale pour le succès d'un incubateur ; de nombreuses structures ont échoué à cause de mauvais recrutements aux positions clés. Il est important de créer des systèmes d'incitation et de prévoir de remplacer le management en cas d'échec. Les bailleurs auraient également intérêt à investir plus directement dans le renforcement des compétences du management, et à diffuser les stratégies efficaces pour recruter et retenir des personnes de talent dans le secteur.

Un autre avantage des PPP est d'activer les liens avec les parties prenantes les plus importantes. L'essentiel est alors de bien définir les attributions des parte-

naires et de faire émerger une confiance et une vision partagées.

De nombreux pays ont mis en place des mécanismes favorisant les PPP tandis que d'autres, comme Israël, ont privatisé des incubateurs publics, améliorant ainsi leur taux de succès.

À l'image de leurs entreprises clientes, les incubateurs doivent s'impliquer dans des réseaux pour construire leur réputation et développer leur activité. Dans une logique de *benchmark*, ils peuvent également organiser des formations et des échanges d'expériences avec des structures similaires exerçant ailleurs.

SYSTÈMES DE SUIVI ET ÉVALUATION DES INCUBATEURS

Avant de soutenir un incubateur, le secteur public doit définir clairement ses objectifs, le niveau de financement à apporter et les résultats attendus.

Un système de suivi et d'évaluation est crucial pour repérer des problèmes inattendus et pour identifier les progrès à réaliser. Il doit aussi permettre d'évaluer la pertinence d'un incubateur en comparaison avec d'autres options de soutien à la création d'entreprise.

Les objectifs doivent être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et fixés dans le Temps (principe « SMART »). Il est également important que la collecte des informations ne soit pas trop lourde. Dans certains pays, l'accès aux données peut être difficile, quand la comptabilité des entreprises soutenues n'est pas publique et que ces dernières refusent de divulguer leurs informations.

Le suivi régulier doit être complété par des évaluations ponctuelles quantitatives et qualitatives (entretiens, groupes de discussion, etc.), réalisées de préférence par un intervenant externe de référence.

Performance

En général, des informations quantitatives sont collectées régulièrement, qui doivent être complétées par des entretiens avec les directeurs des incubateurs

et des clients. À titre d'exemple, une durée d'hébergement moyenne plus longue que prévue peut refléter des insuffisances dans le travail de prospection ou des problèmes liés à l'environnement des entreprises. Le suivi des résultats des entreprises, y compris après leur sortie, est un complément indispensable au suivi de l'incubateur lui-même. Les incubateurs peuvent également procéder

à des comparaisons avec des structures similaires exerçant dans le même environnement. Cela peut déboucher sur la définition de bonnes pratiques, aussi bien concernant les services proposés que la gestion de l'incubateur.

La direction Entreprises et Industrie de la Commission européenne a lancé un vaste programme comparatif qui a permis de proposer les paramètres suivants :

Objectifs chiffrés proposés par la Commission européenne

% des ressources provenant de subventions publiques	25 %
Surface de l'incubateur	2 000 à 4 000 mètres carrés
Nombre de clients	20 à 30
Taux d'occupation	85 %
Durée moyenne d'hébergement	3 ans
Taille de l'équipe de management	2 managers
Ratio personnel de l'incubateur / clients	Entre 1/10 et 1/20
% du temps des managers consacré au conseil aux clients	50 %
Taux de survie des entreprises clientes	85 %
Croissance moyenne du chiffre d'affaires des clients	25 %
Coût (brut) par emploi	4 000 à 8 000 €

Impact

Les indicateurs les plus utilisés pour mesurer l'impact d'un incubateur sont les taux de sortie, les emplois créés et les taux de survie des entreprises.

Dans le cas de nouveaux secteurs d'activités, il est important de se concentrer sur la croissance des entreprises, qui peut se mesurer à travers le chiffre d'affaires, les impôts payés, les salaires moyens et les fonds levés.

Quand l'objectif majeur est la restructuration de l'économie et la relance de l'esprit entrepreneurial, l'indicateur le plus pertinent est le nombre d'entreprises créées.

Enfin, si l'enjeu est la lutte contre l'exclusion sociale, les paramètres de rentabilité doivent passer derrière l'évalua-

tion des emplois créés et du développement de l'attitude entrepreneuriale au sein des communautés visées. Ainsi, en Afrique du Sud, le pourcentage d'entreprises créées par des femmes ou par des personnes de couleur est l'un des paramètres mesurés.

Les informations collectées doivent aussi concerner l'efficacité (le rapport coût/efficacité) des incubateurs. Par rapport à d'autres formes de soutien aux entreprises, ces derniers sont coûteux, à la fois en investissement et en fonctionnement. Cependant, le coût par emploi créé au sein des incubateurs est nettement plus faible que dans d'autres initiatives de soutien à l'emploi — cinq fois plus bas par exemple dans le cas de l'Australie.

D'après l'évaluation d'impact menée par InfoDev, l'impact économique et social

des incubateurs est important. Au Brésil, l'Association nationale des incubateurs a aidé à la création de plus de 5 500 entreprises pérennes et de 28 000 emplois. Au Mexique, l'université de Guadalajara a créé plus de 6 000 emplois. En Chine, TWBI en a créé 3 300, dont la plupart sont hautement qualifiés. En Équateur, les clients d'Incoval créent directement de 3 à 6 emplois en moyenne, dans un environnement où le chômage est élevé et où de nombreux salariés occupent des postes sous-qualifiés.

En plus de ces effets directs sur la création d'entreprises et d'emplois, l'étude d'InfoDev montre que les incubateurs ont un impact positif sur le niveau de compétences et de connaissances, au-delà des seules entreprises soutenues.

Les gouvernements considèrent en général, à juste titre, que la création d'incubateurs est une approche efficace. Cependant, dans les pays développés comme dans les pays en développement, les résultats sont très disparates d'un incubateur à l'autre. Dans tous les cas, la performance d'un incubateur est très dépendante de l'écosystème entrepreneurial particulier dans lequel il évolue.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

- **Rechercher une cohérence entre les objectifs de l'incubateur et le cadre stratégique d'ensemble**

La création d'un incubateur ne doit pas être considérée comme une opération autonome mais, au contraire, s'inscrire dans des stratégies territoriales ou thématiques. Une approche de long terme (au moins dix ans) doit également être adoptée.

- **Mettre en cohérence les objectifs et les services proposés**

Les services techniques ou de management doivent être conçus sur mesure pour la cible particulière de l'incubateur.

- **Obtenir le soutien des parties prenantes**

Le soutien des parties prenantes (monde des affaires, opérateurs de capital-risque,

société locale, etc.) est crucial. Les partenaires doivent établir une coopération claire et cohérente et s'accorder sur le rôle et les objectifs de l'incubateur.

- **Investir dans les services « pré-incubateur »**

Des services de « pré-incubateur », sous la forme de formation et de coaching, doivent aider les porteurs de projet à développer leurs idées et à acquérir des compétences en management. La participation à ce travail préparatoire ne doit pas garantir l'acceptation ultérieure dans l'incubateur. Les critères d'admission devant être clairs et cohérents avec les objectifs de la structure.

- **Rechercher des réponses aux contraintes de l'environnement économique local**

L'incubateur doit identifier les faiblesses de l'environnement local en matière de création d'entreprise et aider les entreprises clientes à surmonter ces difficultés. En parallèle, l'incubateur doit avoir une réputation et une intégration suffisantes pour faire évoluer de façon positive son environnement. Les Pouvoirs publics peuvent notamment prendre en considération le point de vue des associations d'incubateurs pour définir leur stratégie.

- **Opter pour une approche commerciale**

Les incubateurs doivent adopter une approche commerciale de leur activité. Les procédures de demandes de subvention doivent imposer la présentation de plans d'activités et de plans d'actions clairs, ainsi que d'indicateurs de performance mesurables.

- **Octroyer les subventions en mettant en concurrence les porteurs de projets d'incubateurs**

Pour assurer l'efficacité de l'utilisation des fonds publics, les gouvernements peuvent octroyer leurs subventions aux incubateurs sur un principe de mise en concurrence, ce qui contribue à faire émerger une approche commerciale.

- **Rechercher la pérennité financière**

La recherche de la pérennité financière doit être encouragée car elle contribue à une gestion efficace des incubateurs.

Les financements publics, indispensables au démarrage, doivent diminuer au profit d'autres types de ressources (prise de participation dans les entreprises, royalties, etc.). Dans les dossiers de demande de subvention, on peut demander aux incubateurs quel modèle de financements ils envisagent à plus long terme.

- **S'inscrire dans des réseaux et partenariats public-privé**

Le fait d'être en réseau avec des partenaires multiples (universités, centres de R&D, contacts industriels, institutions financières, juristes, opérateurs de capital-risque, etc.) est un facteur de succès important. Un incubateur doit définir des mécanismes clairs pour s'assurer que lui et ses clients participent aux principaux réseaux et que lui-même y soit identifié comme un centre d'expertise.

- **Bien choisir le directeur de l'incubateur**

Le manager et son équipe jouent un rôle crucial dans le succès d'un incubateur. Le plan d'activités d'une nouvelle structure doit comporter au minimum une description précise de la fonction, des compétences nécessaires et du processus de recrutement. Le fait de proposer un salaire trop bas ou de recruter un directeur sur la base de sa performance dans des institutions bureaucratiques risque de mener un incubateur à l'échec.

- **Suivre et évaluer les activités**

La mise en place d'un système de suivi et d'évaluation est critique pour identifier des problèmes non anticipés et des moyens de progresser. Elle permet également d'identifier les bonnes pratiques à partager au sein des réseaux d'incubateurs. Les démarches comparatives peuvent également aider les directeurs à mesurer leurs performances et à les améliorer. ■

■ **Building Business and Entrepreneurship Awareness**, An ILO experience of integrating entrepreneurship education into national vocational education systems, ILO, 2011, 26 p.

ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :

http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_168356/lang-en/index.htm

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 22 novembre 2011

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

Intégrer la formation à l'entrepreneuriat au programme de l'enseignement national : présentation de la méthodologie de l'OIT

La récession économique et le chômage ont suscité un véritable intérêt pour l'entrepreneuriat au cours de la dernière décennie. L'entrepreneuriat apparaît comme un vecteur stratégique de redéploiement de la croissance et de l'emploi dans un contexte où les économies nationales ne sont plus en mesure d'offrir des opportunités d'emplois décentes aux jeunes qui se portent chaque année sur le marché du travail. Le soutien au secteur privé s'est rapidement invité à l'agenda politique de nombreux gouvernements, s'accompagnant d'une croissance spectaculaire de l'offre de formation et de programmes de développement de l'entrepreneuriat. Certains pays ont ainsi introduit des mesures visant à renforcer la culture d'entreprise, notamment en intégrant l'éducation à l'entrepreneuriat dans l'enseignement général et professionnel. Puisant dans son expérience de plus de dix ans sur le sujet au travers de son programme *Comprendre l'entreprise*, l'Organisation internationale du travail (OIT) partage ses leçons d'expérience au travers de la publication d'un guide méthodologique sur l'intégration de la formation à l'entrepreneuriat au programme de l'enseignement national.

INTRODUCTION

La crise économique mondiale a exacerbé le chômage des jeunes. Avec une augmentation de 7,8 millions entre 2007 et 2009, le chômage des jeunes a atteint le plus haut niveau jamais constaté, touchant 81 millions de jeunes dans le monde. Les perspectives d'insertion professionnelle restent sombres, de nombreux pays voient en l'entrepreneuriat un moyen de canaliser le vaste potentiel de cette jeune génération.

Cette préoccupation a donné lieu à la publication d'importants rapports sur le sujet, parmi lesquels l'*Agenda d'Oslo pour la formation à l'entrepreneuriat* de la Commission européenne en 2007, le rapport *Éduquer la nouvelle vague d'entrepreneurs* du Forum économique mon-

dial en 2009, et le rapport spécial de 2010 sur les perspectives mondiales de la formation à l'entrepreneuriat du *Global Entrepreneurship Monitor*.

D'autres organisations se sont spécialisées dans le développement de programmes visant au renforcement des compétences entrepreneuriales des jeunes et des micros et petites entreprises. C'est le cas de l'OIT, qui travaille depuis quinze ans au développement des compétences entrepreneuriales dans les pays du Sud, essentiellement au travers de deux programmes : le programme « Gérez mieux votre entreprise » (GERME), une formation en gestion destinée aux micro et petits entrepreneurs ; et le programme « Comprendre l'entreprise » (CLE) ayant pour objectif de développer les aptitudes entrepreneuriales des jeunes en enseignement professionnel, secondaire ou supérieur afin de les

préparer à créer leur propre entreprise ou à travailler de manière plus efficace au sein d'une PME.

Si l'OIT travaille depuis plusieurs années sur cette thématique, aucun document n'avait encore été produit pour tirer les leçons de ces expériences. Le rapport *Building Business and Entrepreneurship Awareness* vise à y remédier en présentant une méthodologie en matière d'élaboration de programmes de formation à l'entrepreneuriat. Tiré de l'expérience de l'OIT au travers de la conduite du programme CLE dans près de 50 pays, cette méthodologie vise à offrir une meilleure compréhension de ce qu'est la formation à l'entrepreneuriat et quels sont les défis que pose son intégration aux programmes d'enseignement national.

Elle comprend quatre phases : 1) la mise en œuvre d'un programme pilote permettant de tester les modalités d'organisation de la formation et les supports pédagogiques ; 2) le pilotage et l'évaluation ; 3) l'élargissement au plan national ; 4) l'élaboration d'un cadre politique national.

MISE EN ŒUVRE D'UNE PHASE PILOTE

Un programme pilote constitue un moyen efficace et rentable de tester des idées et de susciter l'engouement nécessaire avant de passer à une phase d'élargissement national.

Il est important d'identifier le type de contenu qui sera approprié à chaque niveau de formation, allant du niveau primaire au niveau universitaire. Les établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle (ETFP) jouent un rôle prédominant dans la formation de la main-d'œuvre dans les pays en développement, notamment du fait du faible pourcentage de jeunes ayant le niveau pour poursuivre leurs études à l'université. La nature pratique des modules de formation à l'entrepreneuriat se révèle être particulièrement adaptée au public de ces établissements. Il faut également noter qu'il peut être plus aisé de tester la mise en œuvre de nouveaux modules au sein d'établissements pri-

Programme « Comprendre l'entreprise » (CLE)

CLE est un programme de formation à l'entrepreneuriat développé par l'OIT en partenariat avec son Centre international de formation (CIF/OIT). Le programme cible les enseignants des établissements de formation technique et professionnelle publics et privés ainsi que les établissements de l'enseignement secondaire général, les bénéficiaires finaux de CLE étant les jeunes en formation dans ces établissements.

Au travers de neuf modules, le programme vise à communiquer aux jeunes des qualités entrepreneuriales telles que la prise d'initiative, l'innovation, la créativité et la prise de risque, et les sensibilise aux opportunités et aux défis que représentent l'entrepreneuriat et le travail indépendant.

Depuis sa première mise en œuvre au Kenya au début des années 1990, CLE a été traduit dans 20 langues différentes et mis en œuvre dans près de 50 pays.

Pour en savoir plus, consultez : <http://kab.itcilo.org/en> (site en anglais)



vés, ceux-ci ayant une plus grande flexibilité dans l'adaptation de leurs programmes de formation que les établissements publics.

Élaborer un programme de formation adapté au contexte local liant théorie et pratique

La formation à l'entrepreneuriat vise à aider les jeunes hommes et femmes à comprendre les attitudes d'un entrepreneur et connaître le mode de fonctionnement d'une entreprise. Parmi les attitudes clés de l'entrepreneur se comptent la créativité, la pro-activité, l'efficacité ou encore le sens de l'organisation. La confiance en soi, l'une des autres qualités principales de l'entrepreneur, peut être renforcée par une approche péda-

gogique de type expérientielle, permettant aux apprenants de tester leurs compétences au travers de phases pratiques dans un environnement sécurisé (voir à ce sujet l'expérience de Educate!).

L'élaboration du cursus de formation devra ainsi veiller à lier la théorie et la pratique, par exemple en incluant des études de cas. Des entrepreneurs pourront également être invités à présenter leur métier ou être impliqués en jouant un rôle de mentor tout au long de la formation du jeune.

Les cursus de formation devraient également fournir aux jeunes l'opportunité d'entrer en contact avec des micro-entreprises développées au sein de leur établissement. Une étude aux États-Unis suggère que 20 % des jeunes ayant été impliqués dans ce type d'activité éco-

Une expérience pratique au sein de la commune : la démarche de Educate! en Ouganda

Educate! cible les jeunes lycéens d'établissements partenaires et leur permet de concrétiser leur projet dans le cadre d'un club d'entrepreneuriat social. Convaincue que le meilleur apprentissage de l'entrepreneuriat passe par la pratique, l'organisation encourage les jeunes à identifier des difficultés au sein de leur commune et à monter une activité économique visant à y remédier. Les jeunes bénéficient d'un accompagnement complet au travers d'une formation à l'entrepreneuriat et au leadership, d'un coaching personnalisé tout au long de leur projet et d'une facilité d'accès au capital.

Pour en savoir plus, consultez : <http://www.experienceeducate.org> (site en anglais)



nomique créent leur entreprise après leur formation.

Les enseignants devraient donc avoir le temps, les ressources financières et la flexibilité nécessaire pour coordonner des activités visant à améliorer la compréhension et les compétences entrepreneuriales des élèves au travers de l'expérience pratique.

L'élaboration des cursus de formation peut passer par une adaptation de ceux développés dans d'autres pays. Si ces curricula présentent des concepts universels, les supports pédagogiques devront toutefois être adaptés au contexte local. Les études qui seront conduites en vue de l'adaptation des supports devront inclure des hommes et des femmes d'âges et de milieux différents.

Il est également important, dans une perspective d'intégration de la formation à l'entrepreneuriat aux programmes d'enseignement national, de comprendre les procédures régissant l'élaboration des programmes, supports et méthodes pédagogiques.

Développer des liens avec les dispositifs d'aide à l'insertion existants

La transition entre l'école et le monde du travail sera facilitée par l'établissement de relations avec les dispositifs d'aide à l'insertion existants, tels que des services d'orientation professionnelle, de formation, ou encore d'appui au développement de l'entreprise.

Former les enseignants à de nouvelles méthodes pédagogiques

Des méthodes d'enseignement interactives et participatives sont un élément clé de la réussite de ce type de programme. La formation des enseignants doit en conséquence leur permettre d'adapter leurs méthodes d'enseignement. Une immersion dans la pratique peut être particulièrement efficace, que ce soit au travers d'études de cas ou d'une participation de courte durée dans l'activité d'une micro-entreprise.

Des experts internationaux peuvent être mobilisés pour la formation d'un noyau

de base d'enseignants. Une fois formés, ces enseignants auront la possibilité d'assumer eux-mêmes la formation de leurs pairs au niveau national.

Il peut être également pertinent d'intervenir auprès des institutions de formation des futurs enseignants du secondaire et de l'ETFP pour la mise en place de formations pilotes sur les modules et méthodologies de la formation à l'entrepreneuriat.

Évaluer les résultats avant d'envisager l'élargissement national

La pertinence de l'expérience pilote ne peut être garantie que si la formation est testée aussi bien en milieu urbain qu'en milieu semi-rural et rural. Une évaluation approfondie devra être menée avant d'envisager une intégration du cursus aux programmes d'enseignement national. Ceci n'est possible que si un système de suivi-évaluation est mis en place dès le début du projet.

MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME EFFICACE DE SUIVI-ÉVALUATION

La mise en place du système de suivi-évaluation (SSE) répond à deux objectifs : piloter la mise en œuvre du projet et déterminer la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints.

Le dispositif devrait également permettre de mesurer l'impact de la formation sur le développement personnel et professionnel du jeune, et fournir ainsi des éléments concrets sur la pertinence de la formation aux décideurs politiques et principales parties prenantes à la formation. Les données collectées devraient notamment permettre une analyse différenciée selon les sexes, mais aussi selon les régions et les niveaux de formation initiaux des jeunes bénéficiaires.

Le suivi et les évaluations périodiques et finales doivent être planifiés et budgétés dès le début de l'action et des objectifs clairs et des mesures appropriées de succès du projet doivent être définis.

Une évaluation quantitative pourra passer par l'identification, au démarrage de la phase pilote, d'un groupe de jeunes possédant des caractéristiques similaires au groupe entrant en formation à l'entrepreneuriat et au suivi comparatif de leur évolution durant la phase pilote du projet. Des éléments plus qualitatifs pourront être intégrés en sollicitant régulièrement l'avis, au travers de groupes de discussion, des jeunes et des enseignants sur la pertinence des contenus et des méthodologies de formation.

Renforcer les capacités des écoles en matière de suivi

Certaines écoles peuvent ne pas avoir d'expérience dans la collecte d'information et le suivi des jeunes. Il peut être pertinent le cas échéant de réaliser une analyse des besoins en formation et de renforcer la structure en début de projet.

Le partage d'informations et d'expériences entre les établissements concernés doit être encouragé. Ce type d'échanges peut se concrétiser par la mise en place de plateformes ou de communautés virtuelles, ou par l'organisation périodique de conférences et d'ateliers.

Planifier le suivi sur le moyen-long terme

S'il est important de mettre en place un SSE dès la phase pilote, ces efforts de suivi et d'ajustement devront être poursuivis tout au long de la phase d'élargissement au niveau national.

Tous les aspects du programme devraient être périodiquement revus pendant au moins cinq ans suite à l'élargissement du programme au niveau national. Des données spécifiques devraient être collectées auprès de chaque cible, notamment auprès :

- ▶ des jeunes, en analysant en fin d'année les résultats d'un panel d'apprenants afin d'identifier les matières et concepts peu ou mal assimilés. Ces constats permettront d'apporter les ajustements nécessaires aux supports pédagogiques ou aux méthodes d'enseignement ;
- ▶ des enseignants, en évaluant périodiquement leur maîtrise des concepts et des méthodes d'enseignement de

façon à évaluer si un renforcement est nécessaire ;

- des établissements de formation, en leur demandant de fournir un relevé des heures dédiées à la formation à l'entrepreneuriat et du contenu du programme.

Mener parallèlement des recherches approfondies sur la formation à l'entrepreneuriat

La définition d'un programme de recherche approfondi sur le thème de la formation à l'entrepreneuriat peut permettre d'enrichir les réflexions menées dans le cadre du programme. La recherche devrait permettre l'analyse des contraintes et des opportunités que rencontrent les jeunes hommes et femmes dans ce domaine, de manière à identifier les barrières systémiques au développement de l'entrepreneuriat et formuler des recommandations appropriées. Les observatoires nationaux ou les universités pourraient être mobilisés sur ces questions.

Certaines organisations internationales pourraient également être intéressées à financer des études plus larges sur la pertinence et l'impact de programmes de formation à l'entrepreneuriat.

ÉLARGISSEMENT DE LA PHASE PILOTE AU NIVEAU NATIONAL

Si une phase pilote n'est pas un préalable à l'élargissement au niveau national, l'expérience a montré qu'elle permettait d'atténuer les risques et de s'assurer de la mobilisation des acteurs et bénéficiaires. L'élargissement au niveau national passe entre autres par une sensibilisation du grand public à l'intérêt de l'entrepreneuriat et la pertinence de la formation, la mise en relation des différentes parties prenantes et la mise en place de mécanismes de financement pérennes.

Lancer une campagne de communication nationale

Le lancement d'une campagne de communication nationale au début de la

Évaluation d'impact du programme CLE en Syrie

Le ministère syrien de l'Éducation a validé en 2007 l'introduction de modules de formation à l'entrepreneuriat dans le programme d'enseignement des établissements de l'ETFP.

Cette décision est intervenue suite aux résultats probants obtenus par le programme CLE dans ces établissements. L'évaluation a été conduite par Shabab (*Strategy Highlighting and Building Abilities for Business*), partenaire syrien de l'OIT et responsable de la mise en œuvre du programme, en se basant sur la comparaison des compétences des jeunes avant et après la formation. Une étude d'impact conduite en 2011 a notamment montré qu'un an et demi après la formation, les jeunes ayant suivi la formation CLE étaient mieux formés que leurs pairs et davantage susceptibles de démarrer une entreprise au cours des trois prochaines années (61 % contre 50 % des jeunes n'ayant pas suivi la formation), cette différence étant encore plus marquée chez les jeunes femmes (57 % contre 44 %).

Pour en savoir plus, consultez :

http://www.knowaboutbusiness.org/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=190:sy&Itemid=138

(site en anglais)



phase d'élargissement du programme vise à créer une image positive de l'entrepreneuriat. Elle rehausse le profil de l'entrepreneur et valorise sa contribution à la croissance et au développement de l'économie nationale, posant ainsi les bases d'une justification pour l'inclusion de la formation à l'entrepreneuriat aux programmes d'enseignement national. Ce type de campagne peut inclure des ateliers de sensibilisation et l'utilisation des médias pour présenter des exemples de succès d'entrepreneurs et de jeunes. Une campagne de sensibilisation au niveau national devrait être suivie d'activités de communication plus rapprochées aux niveaux régional et local, de manière à ce que le message soit compris par tous.

Les campagnes de sensibilisation internationales existantes, à l'image de « La semaine mondiale de l'entrepreneuriat » (*Global Entrepreneurship Week*) peuvent également être mises à profit.

Développer les relations entre les acteurs locaux, nationaux et internationaux

Tous les acteurs concernés par la formation à l'entrepreneuriat doivent être informés et mobilisés dans le cadre du projet. Il est important d'identifier les différentes parties prenantes (tels les directeurs d'établissement, les enseignants,

les parents de jeunes, les représentants de jeunes, etc.) et de leur fournir des informations sur la formation à l'entrepreneuriat et notamment les avantages qu'elle présente. Les nouvelles orientations du programme doivent être présentées et discutées, particulièrement avec les parents et les enseignants, pour s'assurer de leur soutien tout au long du projet. La mise en réseau d'acteurs multiples (issus des secteurs public et privé, notamment les écoles et les organisations professionnelles) devrait permettre de favoriser et de prolonger les échanges et de faire émerger des propositions pertinentes quant au développement de la formation à l'entrepreneuriat.

Identifier des ressources en vue de la pérennisation de la formation

Si des ressources peuvent être mobilisées à court et moyen terme pour le financement de la phase pilote, il est important de développer des mécanismes de financement de long terme au travers de :

- **L'analyse de l'allocation des ressources existantes :** cette analyse doit permettre d'identifier la possible réallocation de certaines ressources en vue du financement de la formation à l'entrepreneuriat. Ces propositions ne doivent pas se faire au détriment de cours

permettant l'acquisition des compétences de base pour les jeunes ;

- **La mobilisation de structures existantes :** plutôt que de développer de nouvelles structures, il est préférable d'identifier et de s'appuyer sur celles qui localement sont suffisamment solides et fiables pour être impliquées ou mettre en œuvre le projet. Cette identification doit intervenir le plus tôt possible dans le processus ;
- **L'institutionnalisation du financement de la formation à l'entrepreneuriat :** le programme doit viser l'institutionnalisation progressive de ses actions de manière à ce que leur financement soit intégré au budget de l'État.

ÉLABORATION D'UN CADRE POLITIQUE NATIONAL ET D'UNE STRATÉGIE D'OPÉRATIONNALISATION

La pérennité de l'action passe par l'élaboration d'un cadre politique national intégrant la formation à l'entrepreneuriat à l'enseignement national. La sensibilisation à l'importance de la formation à l'entrepreneuriat au plus haut niveau du gouvernement est en cela une étape critique. Outre la conduite de campagnes marketing nationales, cette sensibilisation peut passer par des actions ciblant spécifiquement les acteurs politiques, telles que des séminaires d'information et de formation sur le thème. La conduite de séminaires de sensibilisation aux ni-

veaux local et régional puis national devrait faciliter le débat concernant les politiques nécessaires au développement de ce type de formation.

La formation à l'entrepreneuriat recoupant un grand nombre de disciplines, il est essentiel de favoriser le dialogue et la coopération entre les ministères concernés (Formation professionnelle, Économie, Emploi, Jeunesse, Artisanat, etc.). Une première étape concernera l'identification des ministères et directions pertinentes, et la mobilisation de leurs représentants tout au long du projet.

L'opérationnalisation du cadre politique et réglementaire passera par l'élaboration d'une stratégie nationale. Une telle stratégie devra se baser sur une analyse préalable du dispositif de formation afin d'identifier ses lacunes et/ou chevauchements éventuels, et de déterminer si les approches en matière d'éducation encouragent ou entravent le développement d'une mentalité entrepreneuriale chez les jeunes. Cette première démarche permettra d'identifier les domaines à cibler dans l'élaboration d'un plan d'action stratégique, de définir des objectifs clairs et de préciser les rôles, responsabilités et procédures à tous les niveaux.

Le pilotage du dispositif devrait être assuré au travers d'un comité de suivi et de pilotage aux niveaux local, régional et national, impliquant des représentants de l'ensemble des acteurs engagés dans le développement de la formation à l'entrepreneuriat (enseignants, représentants des organisations professionnelles, parents et représentants des jeunes, en prêtant attention à ce que les intérêts des jeunes filles notamment soient représentés). ■

Définition

La formation à l'entrepreneuriat est un concept nouveau et en pleine évolution, qui a de ce fait vu l'émergence d'un grand nombre de définitions, spécifiant tantôt la cible, le contenu ou l'approche. Les définitions les plus utilisées sont les suivantes :

- **Définition de la Commission européenne :** « L'entrepreneuriat fait référence à la capacité d'un individu à concrétiser ses idées par des actions. » (*Traduction de l'auteur*)
- **Définition de la Fondation européenne pour la formation (ETF) :** « Toute forme d'éducation et de formation, tant officielle que non officielle, y compris l'apprentissage par le travail, qui contribue à l'esprit d'entreprise, avec ou sans objectif commercial. »
- **Définition de l'OIT :** « La formation à l'entrepreneuriat vise à offrir aux individus les connaissances, valeurs, aptitudes et compétences nécessaires au développement d'une attitude positive vis-à-vis de l'entrepreneuriat et du travail indépendant, contribuant ainsi à l'amélioration de leur employabilité. Sur le long terme, la formation vise à favoriser à l'émergence d'une culture entrepreneuriale au sein de la société. » (*Traduction de l'auteur*)

lioration de l'accès au financement. <http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?sf1=identifiers&st1=252011011P1&LANG=EN>

► **Special Economic Zones in Africa: Comparing Performance and Learning from Global Experiences**, Banque mondiale, 2011, 364 p., 35 \$ — Rapport fournissant une analyse exhaustive des zones économiques spéciales d'Afrique subsaharienne et de la façon dont elles peuvent contribuer à la création d'emplois et à la diversification et la croissance économique du continent.

http://publications.worldbank.org/index.php?main_page=product_info&products_id=24016

Technologies de l'information et de la communication

► **Information Economy Report 2011: ICTs as an Enabler for Private Sector Development**, Cnuced, 2011, 164 p. — Rapport révélant le potentiel encore sous-exploité des TIC pour le développement du secteur privé et apportant des recommandations sur la façon d'y remédier. <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=15711&initItemID=6092&lang=2&mode=highlights>

► **The Prosperity Index in Africa: The Role of Entrepreneurship and Opportunity in Sub-Saharan Africa**, Legatum Institute, 2011, 20 p. — Rapport démontrant l'importance des NTIC et d'un environnement des affaires favorable pour le développement de l'entrepreneuriat en Afrique subsaharienne. http://africaawards.com/downloads/The_Prosperty_Index_in_Africa-May_2011.pdf

► **Transforming East African ICT Sector by Creating a Business Engine for SMEs**, UKAid, InfoDev, Hivos, 2011, 98 p. — Étude proposant un ensemble d'interventions visant à dynamiser les PME du secteur des TIC dans quatre pays d'Afrique de l'Est. <http://www.infodev.org/en/Publication.1040.html>

Incubateurs d'entreprises et clusters

► **Entrepreneurship Program for Innovation in the Caribbean (EPIC)**, ACIDI, InfoDev, 2011, 7 p. — Aperçu du Programme EPIC d'InfoDev et ACIDI de promotion de l'entrepreneuriat en faveur

de l'innovation dans les Caraïbes. <http://www.infodev.org/en/Publication.1112.html>

► **Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation**, InfoDev, 2010, 49 p. — Étude documentaire complétée de 4 études de cas (Brésil, Malaisie, Nouvelle Zélande et Afrique du Sud) présentant des bonnes pratiques en matière de soutien public aux incubateurs d'entreprises. <http://www.infodev.org/en/Publication.834.html>

► **Value Added of Cluster Membership for Micro Enterprises of the Handloom Sector in Ethiopia**, Merima Ali et Jack Peerlings, World Development, Volume 39, Issue 3, 2011, 25 p. — Étude analysant les avantages d'un regroupement d'entreprises en cluster basée sur l'analyse des MPE du secteur du textile en Éthiopie. <http://www.csae.ox.ac.uk/conferences/2009-EDiA/papers/161-Ali.pdf>

Environnement des affaires

► **51 Lessons for Donor and Development Agency Support to Business Environment Reforms, Results of Country-Level Reviews**, DCED, 2011, 46 p. — Conclusions de l'analyse comparative des pratiques du Bangladesh, du Kenya et du Rwanda en matière de réforme de l'environnement des affaires. http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.details?p_phase_id=223&p_lang=en&p_phase_type_id=6

► **Competing Approaches to Measuring Business Regulation: Reducing Red Tape in Rwanda**, Wolfgang Veit, University of Applied Sciences Cologne, 35 p. — Étude comparant l'approche méthodologique de la Banque mondiale (*Doing Business*) et de la Fédération du secteur privé du Rwanda (basée sur la perception des entreprises) en matière de capacité à mesurer adéquatement l'offre et la demande de réformes. http://opus.bibl.fh-koeln.de/volltexte/2011/309/pdf/Paper_Red_Tape_110214.pdf

► **Evaluation of RIA implementation in Vietnam**, 2009-2010, USAID/VNCCI, CIEM, 2011, 31 p. — Rapport examinant les effets de la mise en place d'un système d'analyse d'impact de la réglementation (AIR) au Vietnam pour la

période 2009-2010. http://www.bdsknowledge.org/dyn/be/besearch.details?p_phase_id=218&p_lang=en&p_phase_type_id=4

► **Doing Business 2012: Entreprendre dans un monde plus transparent**, SFI, Banque mondiale, 2011, 212 p. — Évaluation des réglementations impactant les entreprises dans 183 économies et classant les pays selon dix domaines de la réglementation des affaires. <http://français.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012>

► **Doing Business in Juba 2011**, SFI, 2011, 83 p. — Première évaluation de l'environnement des affaires dans la capitale du Sud Soudan. <http://www.doingbusiness.org/reports/subnational-reports/juba/>

► **Doing Business in the East African Community 2011**, Banque mondiale, 2011, 80 p. — Rapport comparant l'environnement des affaires des cinq pays de la Communauté d'Afrique de l'Est. <http://www.doingbusiness.org/reports/regional-reports/east-african-community>

► **Private Sector and Enterprise Development, Fostering Growth in the Middle East and North Africa**, Edward Elgar/CRDI, 2010, 361 p., 150 \$ — Présentation des défis et priorités pour la croissance économique et le développement du secteur privé dans la région MENA et évaluation de l'environnement des affaires dans chaque pays. <http://www.enterprise-development.org/page/PSD-in-the-MENA-region>

► **The Political Economy of Business Environment Reform: an Introduction for Practitioners**, DCED, 2011, 32 p. — Étude offrant aux professionnels des outils susceptibles d'optimiser la conception et l'exécution de programmes en matière de réforme de l'environnement des affaires. http://www.businessenvironment.org/dyn/be/besearch.details?p_phase_id=214&p_lang=en&p_phase_type_id=6

► **Trade Policies, Investment Climate and Exports across Countries**, Banque mondiale, 2011, 25 p. — Étude examinant les raisons de l'impact inégal du commerce international sur les pays et soulignant l'importance d'un climat d'investissement favorable au développement du secteur privé. http://www-wds.worldbank.org/servlet/main?menuPK=64187510&pagePK=64193027&piPK=64187937&theSitePK=523679&entityID=000158349_20110509085841

Formation et insertion professionnelles des jeunes

► **Building Business and Entrepreneurship awareness. An ILO experience of integrating entrepreneurship education into national vocational education systems**, ILO, 2011, 26 p. — Méthodologie de l'OIT pour une intégration de la formation à l'entrepreneuriat au programme de l'enseignement national.

http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_168356/lang-en/index.htm

► **Education for Employment: Realizing Arab Youth Potential**, Société financière internationale et Banque islamique de développement, 2011, 108 p. — Recommandations portant sur l'implication du secteur privé dans l'offre de formation post-secondaire dans la région MENA.

<http://www.e4earabyouth.com/report.php>

► **Formation et emploi au Maroc. État des lieux et recommandations**, AFD, 2011, 55 p. — Analyse et recommandations pour que la formation professionnelle et l'enseignement supérieur au Maroc facilitent l'insertion professionnelle et économique des jeunes.

<http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/Documents-de-travail/116-document-travail.pdf>

► **Mentoring young entrepreneurs: lessons from SSACI's experience**, Swiss-south African co-operation initiative, 2010, 70 p. — Manuel sur le tutorat de micro et petites entreprises dirigées par des jeunes, à destination des tuteurs et des responsables de programmes de tutorat.

<http://www.ssaci.org.za/Reports/Mentoring%20Manual.pdf>

► **Private Sector Toolkit for Working with Youth, United Nations Programme on Youth**, 2011, 53 p. — Étude des modes d'interactions existants et potentiels entre les jeunes et le secteur privé.

<http://social.un.org/youthyear/docs/Private-SectorKit.pdf>

Secteur informel

► **Le soutien aux réformes de l'environnement des entreprises. Annexe : Comment une réforme de l'environnement des entreprises peut favoriser la formalisation**, DCED, 2011, 11 p. — Annexe décrivant les principes et les pratiques sur lesquels peuvent s'appuyer les organismes de développement pour répondre aux préoccupations soulevées par une forte économie informelle.

<http://www.enterprise-development.org/page/business-environment-reform>

► **The Informal Economy: route in or out of poverty?**, IIED, 2011, 16 p. — L'économie informelle peut-elle être la voie pour atteindre les grands défis du développement comme l'Économie verte, les Objectifs du Millénaire pour le développement, les Stratégies de réduction de la pauvreté ?

<http://pubs.iied.org/15515IIED.html?b=d>

► **Towards a Better Understanding of the Informal Economy**, OCDE, 2011, 46 p. — Revue de l'état de la recherche internationale sur la question du secteur informel et le lien entre le politique et le degré d'informalisation d'une économie.

http://www.oecd-ilibrary.org/economics/towards-a-better-understanding-of-the-informal-economy_5kqb1mf88x28-en

Appui à la petite entreprise

► **Impact evaluation of small and medium enterprise programs in Latin America and the Caribbean**, Banque mondiale, 146 p. — Évaluation de l'efficacité de programmes d'appui aux PME dans quatre pays d'Amérique latine – le Chili, la Colombie, le Mexique et le Pérou – afin d'identifier quels sont ceux qui réussissent le mieux et pourquoi.

http://www-wds.worldbank.org/servlet/main?menuPK=64187510&pagePK=64193027&piPK=64187937&theSitePK=523679&entityID=000386194_20110505031549

► **The Enter-Growth Project - Sri Lanka: Applying a Market Development Lens to an ILO Local Enterprise Development Project**, ILO, 2011, 51 p. — Rapport

d'un projet du BIT au Sri Lanka facilitant les changements systémiques au sein des marchés dans lesquels travaillent les plus pauvres en vue du renforcement des entreprises locales.

http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/WCMS_152820/lang-fr/index.htm

Général - Développement du secteur privé

► **Advancing Corporate Governance in the Middle East and North Africa: Stories and Solutions**, CIPE/Global Corporate Governance Forum, 2011, 96 p. — Guide présentant la façon dont les PME du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord ont amélioré leurs pratiques en matière de gouvernance d'entreprise.

<http://www.cipe.org/regional/menacg/advancing-Cg/index.php>

► **Project Design Manual: a Step-by-step Tool to Support the Development of Cooperatives and other Forms of Self-Help Organizations**, ITC & COOPAfrica, 2010, 94 p. — Manuel à destination de coopératives offrant des conseils pratiques allant de la formulation à l'évaluation de projets économiquement, socialement et écologiquement viables.

http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_159819/lang-en/index.htm

► **Small vs. Young Firms across the World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth**, Banque mondiale, 2011, 59 p. — Étude de la contribution des PME à l'emploi, la création d'emploi et la croissance dans 99 pays.

http://www-wds.worldbank.org/servlet/main?menuPK=64187510&pagePK=64193027&piPK=64187937&theSitePK=523679&entityID=000158349_20110411130747

► **Women, Business and the Law 2012: Removing Barriers to Economic Inclusion**, Banque mondiale, SFI, 2011, 167 p. — Rapport sur *Les Femmes, l'Entreprise et le Droit 2012 : lever les obstacles à l'inclusion économique*, présentant les obstacles légaux et réglementaires qui limitent la pleine participation des femmes à l'économie.

<http://wbl.worldbank.org/>

NOUVEAU SUR LE WEB
— 2^e semestre 2011 —

- **7^e édition des indicateurs clés du marché du travail (KILM)** — Le BIT publie la 7^e édition des indicateurs clés du marché du travail, rassemblant en 18 indicateurs sur l'emploi et le travail décent les dernières données disponibles pour plus de 200 pays, régions ou territoires dans le monde. http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/WCMS_165278/lang-fr/index.htm
- **Blog de Peter Davis** — Chercheur auprès de l'Overseas Development Institute, Peter Davis montre comment la coopération entre les bailleurs de fonds et le secteur privé permet d'amplifier l'impact de l'aide public au développement. <http://www.guardian.co.uk/global-development/poverty-matters/2011/sep/02/effective-aid-private-sector-donors>
- **Celebrating Incubation in Africa 2011** — Témoignages d'entrepreneurs sur la manière dont le Réseau africain de pépinières (AIN) a appuyé leur développement. <http://www.infodev.org/en/Publication.1039.html>
- **Centre d'innovation et d'entrepreneuriat dédié à l'Agrobusiness au Sénégal** — Présentation sommaire d'un programme d'InfoDev explorant la mise en œuvre de centres d'appuis aux PME agro-industrielles innovantes intervenant dans le domaine post-récolte. <http://www.infodev.org/en/Article.744.html>
- **DEL et incubateurs** — Nouvelle page sur le site du DECD consacrée au développement économique local et aux incubateurs. <http://www.enterprise-development.org/page/local-economic-development-clusters>
- **Initiative SharePeople** — Initiative mettant en relation les entreprises sociales de pays en développement avec des professionnels européens, permettant le partage d'expérience et la création d'emplois et de richesse au niveau local. <http://www.sharepeople.nl/en/home>
- **Les Femmes, l'Entreprise et le Droit** — Site de la Banque mondiale comparant les données de 141 pays en matière de différenciations légales fondées sur le

genre. Les ressources en ligne visent à instruire la recherche et les discussions politiques sur les façons d'améliorer la participation économique des femmes dans le monde. <http://wbl.worldbank.org/>

- **Séminaires « Provocations »** — Série de séminaires de l'IIED, HIVOS et d'autres institutions partenaires interrogeant la capacité des démarches M4P à inclure les petits producteurs et apportant de nouvelles perspectives. <http://www.iied.org/sustainable-markets/key-issues/market-governance/making-markets-work-for-small-scale-farmers-series->
 - **Education for Employment. Realizing Arab Youth Potential** — Site de l'IFC portant sur le thème de l'emploi et de la pertinence de la formation des jeunes dans les pays de la région MENA. <http://www.e4earabyouth.com/>
- VOS REVUES ET BULLETINS
- **Bulletin du Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises** — Lettre d'actualité du comité et de ses membres. Numéros de juillet et d'octobre 2011. <http://www.enterprise-development.org/page/dced-newsletters>
 - **Bulletin de veille de l'Inter-réseaux** — Bulletin bimensuel faisant un point sur l'actualité du développement rural sur le net. Bulletins de veille n° 180 à 172 et spécial *Organisations paysannes* n° 4. <http://www.inter-reseaux.org/bulletin-de-veille/>
 - **Country Notes** — Notes pays de la Banque mondiale offrant un aperçu de l'environnement des affaires d'un pays par rapport aux autres économies de la région. *Country Notes* n° 12 à 14 sur les thèmes *Running a Business in Brazil, in Vietnam and in Indonesia*. <http://www.enterprisesurveys.org/Reports/Country-Notes-Abstracts>
 - **Éducation des adultes et développement** — Publication semestrielle du DVV sur le thème de l'éducation des adultes. Voir dans l'édition n° 76 de juillet 2011 « Les kiosques Internet ruraux : l'autonomisation par l'information dans l'Afrique rurale ». http://www.iiz-dvv.de/index.php?article_id=1193&clang=2

- **Enterprise Notes** — Notes de recherche de la Banque mondiale portant sur la création d'emploi, le secteur informel et les récentes réformes en matière de réglementation des affaires. *Enterprise Notes* n° 24 à 26. <http://www.enterprisesurveys.org/ResearchPapers>
- **Handshake** — Revue trimestrielle de la SFI sur les partenariats public-privé. Édition n°2 de juin 2011 sur les PPP dans le domaine du changement climatique. <http://viewer.zmags.com/publication/e159d0f9#e159d0f9/1>
- **MicroLINKS Connections** — Bulletin mensuel du Bureau de développement des micro-entreprises de l'USAID. Numéros 85 à 89. <http://microlinks.kdid.org/learning-marketplace/connections>
- **Norrag News** — Bulletin bi-annuel du réseau Norrag (Network for Policy Research, Review and Advice on Education and Training) sur l'éducation, la formation professionnelle et l'aide au développement, n° 46 de septembre 2011 : « Towards a New Global World of Skills Development? TVET's turn to Make its Mark ». <http://www.norrag.org/issues/latest>
- **Policy Brief « Innovation and Entrepreneurship in Developing Countries »** — Synthèse de l'Université des Nations Unies sur la relation entre innovation, entrepreneuriat et développement. *Policy Brief* n° 1, 2011. www.wider.unu.edu/publications/policy-briefs/en_GB/unupb1-2011/_files/85610424977195017/default/UNUpb2011-1-.pdf
- **Secteur Privé & Développement** — Revue bimestrielle de Proparco. Numéros n° 11 (*L'assistance technique au service du secteur privé : un outil de développement*) et 12 (*Le capital-investissement contribue-t-il au développement de l'Afrique ?*). http://www.proparco.fr/site/proparco/lang/fr/Accueil_PROPARCO/Publications-Proparco/secteur-privé-et-développement
- **UNIDO Times Newsletter** — Lettre de l'Onudi sur les résultats obtenus en matière de développement industriel durable. Numéros 3 et 4. <http://www.unido.org/index.php?id=7627> ■