

Décembre  
2010

NUMÉRO 20

# L'actualité des services aux entreprises

Revue semestrielle sur le développement  
du secteur privé



## L'actualité des services aux entreprises

**N**ous sommes heureux de vous présenter le numéro 20 (2<sup>e</sup> semestre 2010) de *L'Actualité des services aux entreprises*. Les réflexions récentes dans le domaine du développement du secteur privé sont particulièrement marquées par les questions **de formation, d'emploi et d'entrepreneuriat des jeunes**. La population des 15-24 ans n'a jamais été si nombreuse. Or les jeunes au chômage représentent 40 % environ de la population sans emploi dans le monde, alors qu'ils ne forment que 25 % de la population en âge de travailler. L'emploi des jeunes est donc un vrai défi d'actualité : le BIT estime que la création d'au moins 400 millions d'emplois « productifs et décents » serait aujourd'hui nécessaire pour offrir des conditions de vie acceptables aux jeunes générations.

Les articles de ce numéro reflètent ces préoccupations et offrent plusieurs angles d'analyse. Deux présentent des initiatives concrètes dans l'objectif de montrer ce qui est déjà mené et ce qui fonctionne, notamment en termes de partenariats et d'implication des jeunes. Ces expériences ouvrent des voies et contribuent à la réflexion sur les « bonnes pratiques ».

Deux autres offrent des perspectives pays : des études menées au Rwanda, au Ghana et au Sénégal dressent un panorama du marché de l'emploi des jeunes et cherchent à cerner le profil de cette population. Elles permettent de poser les bases de programmes de soutien à l'emploi des jeunes ou de formuler des recommandations en amont de la définition de projets.

Un autre sujet essentiel traverse ce numéro : le **soutien aux petits producteurs agricoles pauvres**. Après avoir été longtemps négligé par les gouvernements locaux et les bailleurs de fonds internationaux, alors même que l'agriculture a un poids considérable dans les pays en développement, le développement agricole concentre depuis quelques années l'attention des financeurs.

Trois articles sont consacrés à l'appui aux petits agriculteurs du Sud. L'un d'eux s'interroge sur les approches qui fonctionnent et met en évidence des exemples réussis de soutien en Afrique. Un autre s'intéresse à la formation des petits producteurs en Ouganda, pays dans lequel le faible niveau de compétences des agriculteurs est considéré comme une cause majeure de pauvreté en milieu rural. Pour finir, c'est le lien entre petits producteurs et grandes entreprises de commerce équitable qui est analysé pour réfléchir aux conditions d'un impact durable.

Ce numéro 20 donne par ailleurs à découvrir deux documents intéressants sur **l'accompagnement et l'intégration des travailleurs du secteur informel**. En Inde, ceux-ci représentent 90 % de la main-d'œuvre. Une entreprise sociale les aide à se placer chez des employeurs, leur fournit une identité officielle, et leur donne accès à des services jusque-là inaccessibles. Autre cas : celui des travailleurs informels actifs dans la collecte et le traitement des déchets dans plusieurs pays du Sud. Cette participation a un impact positif démontré sur l'environnement, l'efficacité de la filière et les revenus des populations défavorisées, mais est encore trop rarement encouragée. Focus sur le Brésil, l'Égypte et l'Inde.

Un dernier article aborde le rôle décisif de la **relance des activités économiques dans la réhabilitation des zones affectées par des catastrophes naturelles**, à travers l'un des rares projets d'appui à la relance des PME au Sri Lanka, à la suite du tsunami de 2004.

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

*L'équipe de la revue*

## Sommaire

### ● Idées, concepts et politiques

- « Intégrer les petits producteurs dans les filières d'approvisionnement : les grandes entreprises doivent changer leur modèle », David Bright, Don Seville, Lea Borkenhagen, 2010  
*pages 4 à 9*
- « Onze initiatives actuelles de soutien à l'emploi des jeunes : quelles 'bonnes pratiques' retenir ? », Peter Kenyon, 2009  
*pages 10 à 14*
- « Traitement des déchets solides : vers une meilleure intégration du secteur informel. Leçons apprises au Brésil, en Égypte et en Inde », GTZ, 2010  
*pages 15 à 20*
- « Comment pérenniser la petite agriculture africaine ? Un bilan des initiatives récentes », ASFG, 2010  
*pages 21 à 26*

### ● Études de cas

- « Relancer l'activité des petites et moyennes entreprises après une catastrophe naturelle : l'expérience de la chambre de commerce de Hambantota (Sri Lanka) », Mossakowski T., Davidson B., Thassim A., mars 2010  
*pages 27 à 30*
- « Créer un programme d'appui à l'emploi des jeunes en milieu urbain pauvre : le cas de RYOP au Rwanda », Education Development Center, 2009  
*pages 31 à 36*
- « L'emploi des jeunes au Ghana et au Sénégal : état du marché, secteurs porteurs et recommandations d'appui », The Youth Employment Network and the International Youth Foundation, ILO, juillet 2009  
*pages 37 à 42*
- « L'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes dans cinq secteurs majeurs du développement liés aux OMD », Arti Pandey, 2006  
*pages 43 à 48*
- « Lien entre organisation de la main-d'œuvre et formation professionnelle en milieu rural pauvre : étude en Ouganda », Karin Wedig, mai 2010  
*pages 49 à 54*
- « LabourNet : une entreprise sociale au service des travailleurs informels en Inde », Sattva Media and Consulting Pvt. Ltd., 2010  
*pages 55 à 59*

### ● Informations utiles

*pages 60 à 63*

## 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 développement du secteur privé sont envoyées aux inscrits, avec un bulletin mensuel de l'actualité du secteur. Celles-ci sont rédi-

gées en français à partir de documents le plus souvent publiés en anglais. Deux numéros semestriels compilent les synthèses et les actualités pertinentes.

La revue répond à une attente maintes fois exprimée, à savoir faciliter l'accès d'un public francophone aux écrits et analyses émanant d'autres coopérations. La réalisation de ce numéro a mobilisé Karin Barlet (coordination et rédaction), Sandra Barlet (appui éditorial), Christine Poursat (rédaction) et Sophie Chabanel (rédaction).

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

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

Les articles sont classés par type selon les catégories suivantes.

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

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

### ● Études de cas (couleur orange)

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

### ● Outils d'action (couleur bordeaux)

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

### ● Informations utiles (couleur violet)

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

## S'inscrire et réagir

Une seule adresse pour vous inscrire et nous faire part de vos commentaires :

envoyez un message à [revue-sae@gret.org](mailto:revue-sae@gret.org)

■ David Bright (Oxfam GB), Don Seville (Sustainable Food Lab), Lea Borkenhagen (Oxfam GB), **Think Big. Go Small. Adapting business models to incorporate smallholders into supply chains**, Briefings for Business No. 6, Oxfam/Sustainable Food Laboratory, 2010, 20 p.

**POUR ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :**

[http://www.oxfam.org.uk/resources/policy/private\\_sector/think-big-go-small.html](http://www.oxfam.org.uk/resources/policy/private_sector/think-big-go-small.html)

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 20 juin 2010

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

# Intégrer les petits producteurs dans les filières d'approvisionnement :

## les grandes entreprises doivent changer leur modèle

Oxfam et Sustainable Food Lab, réseau d'organisations dont l'objectif est de contribuer à généraliser la production alimentaire et agricole durable, encouragent l'intégration des petits producteurs dans les marchés internationaux. Leur publication commune *Think Big, Go Small* cherche à montrer comment les grandes entreprises agroalimentaires peuvent intégrer ces producteurs dans leurs filières d'approvisionnement. L'intérêt des deux parties est bien compris. Du point de vue des entreprises, ce peut être un moyen de répondre aux attentes éthiques de plus en plus fortes des clients et, pour certains produits, à des difficultés d'approvisionnement. Du point de vue des producteurs du Sud, c'est un moyen réel de réduire la pauvreté.

Cependant, pour établir une passerelle solide entre ces deux mondes très différents (d'un côté, des agriculteurs dispersés et hétérogènes, habitués à l'économie informelle, de l'autre, un secteur agroalimentaire moderne, exigeant, formalisé et réticent aux risques), il faut non seulement respecter certains principes, mais remettre en question l'ensemble du modèle de l'entreprise. Une démarche exigeante, que certaines grandes sociétés ont cependant mise en œuvre avec succès.

### LE POINT DE VUE ÉCONOMIQUE

#### Conquérir et fidéliser les clients

Aujourd'hui, les consommateurs demandent des comptes à l'industrie agroalimentaire sur les conditions de travail et le respect de l'environnement dans leurs filières d'approvisionnement. Cette attente explique le développement des marchés éthiques, en particulier le commerce équitable, qui représente aujourd'hui plus de 2,9 milliards d'euros et s'approvisionne essentiellement auprès de petits producteurs du Sud.

De nombreux éléments démontrent que cette tendance de fond a toutes les chances de s'accroître :

- ▶ le programme de certification « Rainforest Alliance », qui travaille avec les plus grandes entreprises du secteur du thé, comme Lipton et Tetley, a vu ses ventes augmenter de 5 à 11% en 1 an ;
- ▶ en 2008, 51 % des consommateurs britanniques ont déclaré avoir fait au moins un achat principalement sur des critères éthiques dans l'année précédente (contre 47 % l'année précédente, et malgré la récession) ;
- ▶ dans les marchés émergents comme l'Inde et le Brésil, environ 2 milliards de consommateurs urbains de classe moyenne devraient, en 2030, soutenir la demande d'aliments et boissons transformés de valeur plus élevée. Progressivement, l'approvisionnement auprès des petits producteurs s'y développera aussi.

Dans un tel contexte, le recours à des petits producteurs jouera un rôle de plus en plus important pour conquérir et fidéliser les clients.

### Gérer les risques liés à l'image

Dans les pays développés, la marque est d'une importance considérable et peut représenter jusqu'à 50 % de la capitalisation du marché. Or, l'attachement des consommateurs à une marque dépend de plus en plus de leur confiance dans le processus de production et l'éthique de l'entreprise. Au Royaume Uni, en 2009, 64 % des consommateurs ont affirmé avoir activement évité un produit ou un service à cause du comportement de l'entreprise. Aujourd'hui, des révélations sur des pratiques d'exploitation dans la chaîne d'approvisionnement peuvent faire chuter la valeur d'une marque très rapidement.

Ce constat s'applique aussi aux pays en développement, où l'approche d'une entreprise par rapport à ses fournisseurs joue pour beaucoup dans la confiance et la légitimité qu'on lui accorde. Si elle met en place des pratiques dommageables aux communautés locales, le risque de retour de bâton est réel. Ainsi, au Pérou, la production d'asperges pour les marchés britannique et américain est très critiquée, pour avoir entraîné une baisse du niveau des nappes phréatiques de 1 à 5 mètres par an depuis 8 ans.

En parallèle, on observe que cette prise en compte de la performance sociale et environnementale est aussi de plus en plus présente chez les actionnaires et investisseurs institutionnels.

### Un approvisionnement présentant un bon rapport coût-efficacité

Depuis que les filières d'achat internationales existent, les industries agroalimentaires ont cherché à améliorer les rendements et à minimiser les coûts en simplifiant leurs bases d'approvisionnement. Aujourd'hui, la situation de surproduction qui prévalait sur la majorité des marchés agricoles est en train de s'inverser, ce qui doit amener à repenser entièrement cette logique. La sécurité d'approvisionnement de certaines récoltes

est déjà menacée par le manque d'eau et l'utilisation de la terre pour l'alimentation du bétail et les biocarburants. En 2050, on prédit qu'il faudra augmenter la production agricole de 70 % pour nourrir 9 milliards de personnes, alors même que les changements climatiques réduiront les rendements.

Pour trouver de nouvelles sources d'approvisionnement, les 500 millions de producteurs qui ont accès à moins de 2 hectares de terre constituent une opportunité majeure. Par leurs capacités d'adaptation et leurs connaissances locales, ils peuvent augmenter les rendements tout en réduisant l'empreinte carbone et les coûts – à titre d'exemple, Sodexo s'approvisionne auprès des fournisseurs locaux pour les cantines d'une concession minière au Sud de Madagascar à un coût plus bas que si les aliments étaient importés. Quant aux différents risques, comme le travail des enfants, on peut les gérer si on investit au niveau des exploitations.

#### LE POINT DE VUE DU DÉVELOPPEMENT

### Un impact réel sur la pauvreté rurale

Pour les foyers de petits producteurs, qui représentent une population mondiale estimée entre 1,5 et 2 milliards de personnes, l'agriculture reste la meilleure opportunité pour augmenter le niveau de vie. Des études montrent que la croissance générée par l'agriculture est jusqu'à quatre fois plus efficace que celle générée par d'autres secteurs pour réduire la pauvreté.

Oxfam et Unilever ont analysé ensemble les chaînes de valeur pour identifier comment les entreprises pouvaient maximiser leur impact sur la réduction de la pauvreté. L'une des principales conclusions est la nécessité d'investir dans des organisations de petits producteurs. En effet, ces dernières permettent à des communautés pauvres et isolées d'accéder à des activités commerciales créatrices de richesse. Elles peuvent également réduire le coût des semences et des au-

tres matières premières et faciliter l'accès à des services.

Ainsi, les retombées pour les producteurs sont multiples : meilleure productivité, revenu plus élevé, amélioration des services techniques, de la formation et des infrastructures. Bien entendu, il faut s'assurer que l'investissement dans ce commerce générateur de revenus ne se fasse pas au détriment de la production ou de la disponibilité locales des denrées alimentaires de base, en particulier les céréales.

### Investir dans les femmes

La production agricole dépendant en grande partie du travail des femmes, il est essentiel de lever les contraintes auxquelles elles se heurtent souvent. Parmi les points prioritaires, on peut citer la formation, mais aussi l'accès des femmes à la propriété des terres et des cultures, qui pourrait développer la production. En général, l'augmentation des revenus directement aux mains des femmes se traduit par une amélioration de la nutrition et de l'éducation, en particulier pour les filles. L'enjeu en termes de développement est donc essentiel.

À titre d'exemple, Oxfam a soutenu la mise en place d'une production de coton biologique et équitable au sud du Mali pour approvisionner le géant Marks & Spencer. Les femmes ont été formées et ont bénéficié d'un accès subventionné à des charrettes pour transporter les engrais biologiques. Résultat : elles représentent aujourd'hui près de 40 % des producteurs de coton biologique et équitable. Ce résultat contraste avec l'organisation « classique » du secteur – où les femmes travaillaient dans le cadre familial, mais représentaient moins de 10 % des membres des organisations de production.

### La collaboration renforce les effets bénéfiques

Les difficultés structurelles (absence de routes pavées, pannes de courants, etc.) peuvent apparaître comme des freins à l'investissement indépendant d'une entreprise dans un pays du Sud. Cependant, les bailleurs reconnaissent de plus en plus que la transformation rurale souhaitée ne pourra survenir grâce aux seu-

les forces du marché. De nombreux gouvernements et agences de développement sont donc prêts à soutenir les entreprises qui investissent dans le commerce avec les petits producteurs. En Afrique, par exemple, les bailleurs ont engagé 22 milliards de dollars pour la sécurité alimentaire et l'agriculture au travers des accords de Maputo.

Lorsque l'engagement financier d'une entreprise dans une zone rurale s'accompagne d'un investissement public dans les infrastructures et de la mise en place de services financiers, l'effet de levier est remarquable. L'investissement privé permet alors non seulement de remplir les besoins de base des familles mais aussi de déboucher sur des bénéfices sociaux à long terme.

Bien évidemment, qu'il s'agisse d'organisations de producteurs, d'ONG, ou d'autres acteurs non commerciaux, le choix des partenaires est crucial.

### NÉCESSITÉ D'ADAPTER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES ET STRATÉGIQUES

#### Le défi

Le manque d'infrastructures s'accompagne en général d'un déficit de compétences, de services et de matières premières ainsi que d'une forte dépendance aux conditions climatiques – sans oublier les problèmes d'éducation et de santé liés à la pauvreté.

Par ailleurs, le manque d'uniformité et la dispersion des exploitations nécessitent de trouver des solutions créatives pour regrouper la production.

Enfin, dans les fermes elles-mêmes, la gestion des déchets, l'utilisation des produits chimiques, la qualité de l'eau, la gestion des sols et les conditions de travail de la main-d'œuvre sont autant de points à prendre en compte pour une chaîne d'approvisionnement responsable sur le plan social et environnemental.

#### Changer son modèle

Les chances de succès d'une politique d'approvisionnement auprès des petits producteurs sont d'autant plus grandes que l'entreprise remet en cause l'ensemble de son schéma de fonctionnement, appelé *business model*. Au-delà du modèle économique, « un business model décrit comment une entreprise particulière s'organise et organise ses partenariats pour créer et capter de la valeur ». Telle est la définition donnée dans « New Business Models for Sustainable Trading Relations between Smallholders and Formalized Markets »\*, article récent auquel se réfère le document d'Oxfam et Sustainable Food Lab. Lié à la fois à la stratégie et au schéma opérationnel, le modèle montre comment les différents éléments (marketing, coûts, revenus) viennent s'assembler pour apporter au marché une proposition de valeur qui distingue l'entreprise de ses concurrents. En ce qui concerne l'agro-alimentaire moderne, presque toutes les propositions de valeur reposent sur la promesse au consommateur (*consumer assurance*), des niveaux élevés de qualité et de sécurité des aliments, une disponibilité toute l'année, et, dans certains cas, des prix bas.

En général, la remise en cause du *business model* peut provenir de deux situations : l'arrivée d'un élément perturbateur sur le marché (innovation radicale par exemple) ou la volonté de toucher un nouveau groupe de clients (le « bas de la pyramide » par exemple). Il existe en revanche beaucoup moins de nouveaux modèles fondés sur la volonté d'inclure un nouveau groupe de *fournisseurs*. Une exception notable est le commerce équitable. La proposition de valeur au consommateur est ici l'inclusion des petits producteurs et le développement.

Mais même les grandes entreprises qui se lancent dans le commerce équitable remettent rarement en cause l'ensemble de leur fonctionnement : en général, c'est plutôt un marketing de niche qui ne représente qu'une petite partie de leur activité. Les modèles véritablement inclusifs, qui recherchent la pérennité de l'impact, sont différents parce qu'ils reconnaissent le besoin de tous les acteurs de la chaîne, notamment des petits producteurs et fournisseurs, de capter de la

valeur. Pour cela, c'est l'ensemble du *business model* qui doit être adapté, notamment en termes de partenariat.

#### Exemples d'adaptation des modèles

Aujourd'hui, certaines entreprises ont procédé à une adaptation globale de leur approche : pratiques d'achat, stratégie marketing, aspects opérationnels (incitation des acheteurs à créer des relations de long terme bénéfiques au développement), culture (passage d'un état d'esprit axé sur la concurrence à une orientation vers le partenariat).

Parmi celles qui ont intégré avec succès les petits producteurs dans leurs approvisionnements, on trouve différents cas de figure :

- marques internationales comme Unilever ;
- entreprises alimentaires nationales comme le fabricant de céréales sri-lankais Plenty Foods ;
- grossistes comme Superior Foods US ;
- ou encore marques européennes plus petites comme Innocent, le fabricant britannique de smoothie.

Les motivations pour mener à bien cette démarche sont diverses : Cadbury a mis en place au Ghana un partenariat autour du cacao pour répondre aux menaces sur la viabilité de la production chez les petits producteurs, Marks & Spencer a converti 100 % de ses approvisionnements de thé et café en commerce équitable pour satisfaire une demande croissante des consommateurs, SABMiller a révisé son modèle d'approvisionnement sud-africain pour se conformer aux exigences du gouvernement sur le *black empowerment*.

Aujourd'hui, certaines entreprises comme Cafédirect, The Body Shop et SABMiller ont mis en place des équipes internes dédiées au développement de nouvelles sources d'approvisionnement auprès des petits producteurs. D'autres recherchent des conseils spécialisés pour leurs équipes d'achat, afin de s'assurer que la demande d'une production plus rapide, plus flexible et moins chère ne vienne pas saper leurs investissements dans de nouveaux types de relations commerciales.

## PRINCIPES À RESPECTER

Pour instituer des relations commerciales qui soient bénéfiques aux producteurs et garantissent aux acheteurs des produits compétitifs et de qualité, il faut réintroduire le concept de partenariat dans les approvisionnements. Pour cela, Sustainable Food Lab et Oxfam ont identifié cinq principes à respecter.

### Principe numéro 1 : collaboration et innovation sur l'ensemble de la chaîne

Seule une collaboration étroite et fondée sur des objectifs partagés permet aux différentes parties de résoudre les difficultés de performance commerciale ou sociale qui peuvent survenir en cours de route. Ce point est particulièrement crucial dans le secteur des biens périssables, où il existe des enjeux de traçabilité et de sécurité alimentaire. En stimulant la créativité, la collaboration permet également de mieux s'adapter aux changements du marché.

En pratique, le fait d'identifier des personnes-ressources facilite la collaboration et la transparence dans toute la chaîne d'approvisionnement. L'élargissement du partenariat à d'autres acteurs est également essentiel pour maximiser l'impact et aborder des sujets qui ne relèvent pas des seules entreprises : accès aux ressources partagées, questions de santé et d'éducation. Un facilitateur tiers, qui comprend à la fois le monde du commerce et celui du développement, peut aider à la construction progressive d'une relation de confiance en réduisant le risque pour les deux parties.

### Principe numéro 2 : liens de marché

Les intermédiaires spécialisés jouent un rôle critique pour relier des producteurs hétérogènes et dispersés avec un acheteur global, qui attend des volumes importants et des procédures standardisées. Outre le regroupement de la production et la garantie d'une qualité stable, ces intermédiaires peuvent aider les producteurs à répartir leurs risques en leur

donnant accès à d'autres marchés (autre niveau de qualité ou cultures de rotation). En plus des structures coopératives traditionnelles, il existe aujourd'hui de nombreux modèles d'intermédiaires aptes à combiner objectifs commerciaux et de développement. Un intéressement des agriculteurs à la rentabilité des intermédiaires est un bon moyen de consolider leur loyauté à leur égard.

### Principe numéro 3 : gouvernance juste et transparente

Les termes de l'accord sur le niveau de qualité et la structure des prix (primes pour une qualité supérieure et pénalités en cas de qualité insuffisante) doivent être clairs pour tous dès le départ. Des exigences précises sur la gestion des exploitations sont également indispensables pour promouvoir des pratiques sociales et environnementales durables.

La contractualisation avec des groupes organisés facilite une gouvernance transparente et la négociation de conditions acceptables (faute d'expertise et d'informations sur le marché, les agriculteurs peuvent être conduits à signer des accords abusifs). L'existence de contrats clairement rédigés peut également apporter une garantie aux agriculteurs pour obtenir des financements complémentaires. Enfin, la présence de mécanismes de résolution de conflit (formels ou informels) est l'indice d'une gouvernance satisfaisante.

### Principe numéro 4 : répartition équitable des coûts et des risques

Dans le modèle classique, l'entreprise, qui a l'avantage de l'accès aux clients, prend l'essentiel du profit, tandis que les producteurs et les intermédiaires prennent l'essentiel du risque et du coût d'investissement. Parmi les stratégies de partage des risques (conditions climatiques, pertes pendant les transports, changements inopinés dans la demande des clients), on peut citer les démarches suivantes : meilleure communication sur l'offre et la demande, systèmes de micro-assurance, investissements partagés pour améliorer le fonctionnement de la filière.

### Principe numéro 5 : accès équitable aux services

Ce point est d'autant plus essentiel que les infrastructures publiques sont faibles. Les petits producteurs doivent avoir accès à une expertise technique, une formation économique, des matières premières, comme les engrais et les semences à forte germination, et un financement adéquat. Ils doivent également être appuyés dans la gestion environnementale de leur exploitation. Si les acheteurs doivent prendre en compte tous ces besoins, ce n'est pas forcément à eux d'y répondre. Ils peuvent obtenir des ressources financières et techniques en nouant des partenariats avec d'autres entreprises, des ONG ou des gouvernements.

Pour un succès durable, il est essentiel que tous ces services soient ancrés dans le fonctionnement quotidien de la filière (par le biais de l'intermédiaire, de l'organisation de producteurs, d'un intervenant gouvernemental ou d'un prestataire de service) et non pas abandonnés à des ONG qui apportent des solutions provisoires à travers des projets spécifiques.

### Proposition de cadre pour la mise en œuvre de la démarche

L'ampleur des adaptations à apporter au *business model* de l'entreprise dépend de nombreux paramètres : géographie et structure des approvisionnements, stratégie institutionnelle, compétences des producteurs impliqués, contexte régional, présence d'organisations de support. Cependant, en général, un programme comporte cinq éléments majeurs :

- élaboration de la proposition de valeur ;
- adaptation des relations d'achat et d'approvisionnement ;
- investissements pour améliorer les performances de la production et éventuellement du stockage et de la transformation ;
- création d'un réseau de soutien (investissement / partenariats) ;
- plan d'investissement communautaire.

Au vu des différentes expériences, le cadre suivant peut aider à structurer le processus.

**1 - Identification de l'opportunité**

(filière d'approvisionnement nouvelle ou pré-existante)

- Amélioration de la qualité et de la sécurité de l'approvisionnement.
- Nouvelles opportunités en produits et marketing.
- Meilleure légitimité sociale de la présence sur le marché.

**2 - Étude de faisabilité**

- L'offre est-elle attractive pour les petits producteurs ?
- La culture peut-elle être mise en œuvre de façon efficace et compétitive ?
- Quels sont les investissements nécessaires pour dépasser les barrières structurelles et les problèmes de performance ?
- Comment les coûts se situent-ils par rapport aux fournisseurs actuels ?

**3 - Engagement des investisseurs et des parties prenantes**

- Quels sont les bénéfices à attendre pour les producteurs et les parties prenantes ?
- Comment les gouvernements, ONG, organisations de producteurs, groupes communautaires et organisations commerciales présents dans la filière peuvent-ils contribuer au projet ?

**4 - Conception du système d'approvisionnement**

- Définir la proposition de valeur et la tester auprès des équipes d'achat, de marketing et d'opérations.
- Adapter les pratiques d'approvisionnement en prenant en compte les cinq principes énoncés plus haut.
- Améliorer le fonctionnement des entreprises tout au long de la chaîne, de la production à la prise en charge des récoltes.
- Mettre en place des partenariats et des co-investissements pour permettre une représentation de l'intérêt des producteurs et améliorer la performance sociale et environnementale.
- Vérifier que la culture d'entreprise favorise les partenariats et que les systèmes d'intéressement des commerciaux encouragent une stabilité à long terme de la filière d'approvisionnement.

**5 - Mesure des résultats et gestion des risques pendant la mise en place**

- Analyser les risques pour l'entreprise, les petits producteurs et les autres parties impliquées : changements climatiques, évolution de la demande des consommateurs, risque de change.
- Évaluer régulièrement les progrès.
- Mettre en place une approche collaborative pour identifier les problèmes et les résoudre.
- Préparer un plan de sortie qui permette de se retirer en limitant les dommages pour les petits producteurs, dans l'hypothèse d'un retournement du marché.

## Quelques exemples de réussite

### Implication de l'ensemble de la chaîne

Del Cabo, grossiste américain de légumes biologiques, organise des réunions annuelles de l'ensemble de la filière de production mexicaine pour analyser les tendances du marché, le programme de semence et de récolte et les stratégies de soutien à la production biologique. Ce réseau recherche des solutions pro-actives aux problèmes et comporte des mécanismes financiers pour compenser les pertes dues à l'évolution du marché ou aux mauvaises récoltes.

### Créer des partenariats et des co-investissements

Au Ghana, Cadbury était confronté à des difficultés d'approvisionnement liées à la qualité des sols, la baisse de productivité et la réorientation des producteurs vers d'autres emplois. L'entreprise a alors réalisé un investissement substantiel dans le secteur du cacao, ce qui a catalysé des investissements supplémentaires de la part du Pnud, du Bureau ghanéen du cacao (Cocobod), du gouvernement local, des agriculteurs et des communautés.

### Quand les temps sont durs

Sodexo a pris en compte les effets des fluctuations de revenus des petits producteurs qui approvisionnent ses cantines à Madagascar. La compagnie a mis en place des paiements à l'avance et créé un fonds tampon pour permettre aux agriculteurs de continuer la production quand les ressources du foyer sont insuffisantes. Elle a également décidé de s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs régionaux aux périodes pendant lesquelles les petits producteurs peuvent obtenir de meilleurs prix de vente sur les marchés locaux de produits frais.

### Réduire les risques

La coopérative du Guatemala Cuatro Pinos et l'acheteur américain LA Salad gèrent conjointement un mécanisme innovant de gestion des risques. En prélevant un pourcentage fixe sur toutes les ventes, les compagnies garantissent le paiement aux agriculteurs même si les commandes n'ont pas été livrées, suite à des problèmes climatiques ou logistiques.

### Améliorer les rendements

Le fabricant de céréales sri-lankais Plenty Foods a augmenté de 50 % les rendements des petits producteurs de soja en 9 ans grâce à des investissements relativement limités mais réguliers, des contrats à terme, un partage de technologie et des primes à la qualité.

\* Bill Vorley (IIED), Shaun Ferris (CRS), Don Seville (SFL) et Mark Lundy (CIAT), *Linking worlds: New Business Models for Sustainable Trading Relations between Smallholders and Formalized Markets*, février 2009.

<http://www.sustainablefood.org/images/stories/pdf/nbm%20linking%20worlds%20.pdf>

■ Kenyon Peter,  
**Partnerships for youth  
employment: A review  
of selected community-  
based initiatives**,  
Employment Working Paper  
No. 33, ILO, 2009, 71 p.

**POUR ACCÉDER AU DOCUMENT  
ORIGINAL :**

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed\\_emp/s/publication/wcms\\_114186.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_emp/s/publication/wcms_114186.pdf)

« **L'Actualité des services  
aux entreprises** » n° 20  
août 2010

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

# Onze initiatives actuelles de soutien à l'emploi des jeunes :

## quelles « bonnes pratiques » retenir ?

L'emploi des jeunes est un vrai défi d'actualité : plus de la moitié des habitants de la planète a moins de 24 ans, et le BIT estime que la création d'au moins 400 millions d'emplois « productifs et décents » serait aujourd'hui nécessaire pour offrir des conditions de vie acceptables aux jeunes générations. Cet article passe en revue onze initiatives d'appui à l'emploi des jeunes dans le monde. Ces différents cas, en apparence variés, ont pourtant des caractéristiques et des facteurs de succès communs. Tous ces projets ont notamment la particularité d'avoir su associer acteurs publics et privés, y compris les communautés locales. L'analyse permet d'en retenir un certain nombre de leçons et de « bonnes pratiques », applicables à de nouveaux programmes d'appui à l'emploi des jeunes.

### L'EMPLOI DES JEUNES : UN DÉFI DE TAILLE À L'ÉCHELLE MONDIALE

On recense aujourd'hui dans le monde environ 1,2 milliard de jeunes de 15 à 24 ans — un record historique. Or l'arrivée de ces jeunes sur le marché du travail ne se fait pas sans difficultés : un jeune sur trois cherche du travail, ou a renoncé à en trouver mais survit avec moins de 2 dollars de revenus par jour... À cela, il faut ajouter le poids de l'analphabétisme, qui touche 140 millions de jeunes, et du VIH (on décompte 11,8 millions de jeunes séropositifs).

Au total, les jeunes sans emploi représentent 40 % environ de la population sans emploi dans le monde, alors qu'ils ne forment que 25 % de la population en âge de travailler. Comparés aux adultes, les jeunes sont donc presque trois fois plus susceptibles de se retrouver sans emploi.

Tous les acteurs du développement — gouvernements, société civile, commu-

nautés locales, jeunes eux-mêmes — doivent s'allier pour trouver des solutions innovantes à ce défi.

### PRÉSENTATION D'ENSEMBLE DES INITIATIVES ACTUELLES

Le BIT a sélectionné, dans le monde entier, onze projets d'appui à l'emploi des jeunes, dans un souci de représentativité — géographique et méthodologique — mais aussi en raison de leur qualité et de leur répliquabilité.

Surtout, ces projets ont réussi à mettre en œuvre un vrai partenariat entre acteurs publics et privés : c'est là l'une des raisons majeures de leur succès. Le BIT souligne ce constat, son approche actuelle dans le cadre de son programme YEP (Youth Employment Program) s'appuyant justement sur de tels partenariats public-privé.

Les initiatives retenues peuvent être schématiquement classées en trois grands thèmes d'intervention : soutien à la re-

cherche d'emploi, initiatives ciblant un secteur d'activité spécifique, appui à l'entreprenariat des jeunes.

### Soutien à la recherche d'emploi

Il s'agit de projets dont le premier objectif est d'aider les jeunes à entrer sur le marché du travail. Ces initiatives en faveur des jeunes incluent en général des services de mise en relation avec des employeurs, de l'appui conseil pour définir un plan de carrière, et parfois des formations spécifiques. La plupart du temps, ce type de programme dépend largement de l'appui du secteur public et/ou des bailleurs de fonds internationaux.

Les projets sélectionnés, présentés dans l'encadré ci-contre, ont en commun d'avoir été initiés localement. Ces exemples montrent à quel point l'implication des communautés locales dans l'appui à l'emploi des jeunes est un facteur clé de réussite, de même que la capacité des projets à mobiliser des ressources locales.

### Initiatives sectorielles

Les quatre projets de cette catégorie ciblent spécifiquement des secteurs industriels précis, qui offrent des perspectives d'emploi et sont attractifs pour les jeunes.

Les trois premières initiatives décrites dans l'encadré ci-contre se focalisent avant tout sur la formation et la recherche d'emploi dans un secteur donné, et la dernière cible plutôt l'appui à l'entreprenariat des jeunes. Les sources de financement sont variées — alliant financeurs publics et privés, avec une part d'autofinancement variable.

### Appui à l'entreprenariat des jeunes

Ces deux derniers projets visent à promouvoir des entreprises locales ou nationales, par une gamme assez large de services d'appui à l'entreprenariat des jeunes. Ces initiatives sont financées et appuyées principalement par des entreprises privées, avec une participation variable du secteur public.

Voir l'encadré page suivante.

## Soutien à la recherche d'emploi

**Companionship of Works Association - CoWA (Kenya).** CoWa est un service d'appui pour les jeunes basé en capitale. Il leur offre avant tout un réseau et un appui conseil, et entretient des relations étroites avec les entreprises locales. CoWA est financé à la fois par des bailleurs internationaux et par les contributions de plus de 300 entreprises locales.

**Mayors Taskforce for Jobs (Nouvelle Zélande).** Une large campagne nationale a abouti à la création de multiples projets locaux en faveur de l'emploi des jeunes, à travers toute la Nouvelle Zélande. Ces projets associent à la fois des acteurs privés (communautés, entreprises) et gouvernementaux, sur un financement provenant à la fois du gouvernement, des groupements d'entreprises et des municipalités.

**Mayor's Youth Employment and Education Program (États-Unis).** Ce programme cible les jeunes défavorisés dans la ville de San Francisco (c'est cette municipalité qui finance le projet). Il offre aux jeunes des formations professionnelles, des opportunités d'emploi et un

appui conseil pour bâtir un projet professionnel sur la durée. Chaque année, plus de 1 500 jeunes participent au programme, qui leur permet de travailler à mi-temps tout en poursuivant leurs études.

**Sunraysia Indigenous Project (Australie).** Ce projet vise à intégrer les communautés indigènes de la ville de Mildura, en Australie, en offrant aux jeunes de ces communautés des perspectives d'emplois stables. Le projet propose des formations préalables et professionnelles, du tutorat et un appui à la recherche d'emploi, sur la base de partenariats étroits avec les communautés et les entreprises locales. Le financement est assuré à la fois par le gouvernement australien et par les entrepreneurs locaux.

**Youth Opportunities Unlimited - YOU (Canada).** YOU a été créé en 1982, dans la ville canadienne de London. C'est une organisation à but non lucratif, insérée dans la communauté locale, qui offre des services complets d'appui à l'emploi des jeunes. YOU est financé par le public et le privé, à tous niveaux.

## Initiatives sectorielles

**Artisans d'Angkor (Cambodge).** Ce projet de formation/commercialisation spécialisé en artisanat est basé dans la province cambodgienne de Siem Reap. Il cible les jeunes défavorisés du milieu rural, et vise à redynamiser l'artisanat cambodgien tout en offrant des débouchés professionnels à ces jeunes.

En 9 ans, Artisans d'Angkor a créé plus de 1 000 emplois. Mise en place grâce à l'Union européenne, cette organisation est maintenant financièrement autonome.

**Entra 21 (Amérique latine et Caraïbes).** Cette initiative de formation et d'appui à la recherche d'emploi pour les jeunes s'appuie sur 35 projets, disséminés dans 18 pays d'Amérique latine et des Caraïbes, et cible le secteur des TIC en expansion rapide. Ce programme a réussi à impliquer 19 000 jeunes, de 2002 à 2007. Le budget total, de près de 29 millions de dollars US, a été financé par la Banque inter-américaine de développement, des ONG et de grandes sociétés privées.

**KOTO Restaurant and Vocational Training Program (Vietnam).** KOTO est un projet offrant formations diplômantes et appui à la recherche d'emploi dans le secteur hôtelier. Le projet dispose d'un restaurant dans la ville de Hanoï, où sont formés les jeunes. KOTO cible les jeunes défavorisés et les enfants des rues, avec l'objectif de leur fournir un emploi stable dans le secteur hôtelier ; à ce jour le projet a formé plus de 250 jeunes. Le financement provient de sponsors internationaux, mais les revenus de l'activité commerciale ont aussi permis de financer l'expansion du projet.

**Goan Community Environmental Job Creation (Inde).** Ce projet, mis en œuvre par des ONG et des communautés locales dans la région de Goa en Inde, est un exemple de création d'emplois pour les jeunes dans les domaines de l'environnement durable et du recyclage. Il s'agit d'une réponse créative aux nouveaux besoins de recyclage. Les autorités publiques locales et le secteur privé ont joué un rôle décisif dans ce projet, y compris en termes de financement.

## Appui à l'entrepreneuriat des jeunes

**Shell LiveWIRE International.** 25 programmes nationaux de promotion d'entreprises créées par des jeunes ont été mis en place grâce au soutien de la société pétrolière Shell. Chacun de ces programmes encourage les jeunes à créer leur entreprise, présentant l'auto-emploi comme un débouché professionnel attractif. Ces programmes concernent plus de 1 million de jeunes dans le monde chaque année, et montrent à quel point l'accès à l'information et à des services d'appui compte pour encourager l'entrepreneuriat des jeunes. Chaque programme reçoit un appui financier substantiel de Shell, mais aussi des contributions de grandes entreprises et souvent un appui gouvernemental.

**Youth Business International (YBI).** YBI est un réseau mondial de programmes d'appui aux jeunes défavorisés, dont l'objectif est d'aider ces jeunes à devenir des entrepreneurs, grâce à un système de tutorat et d'accès à des services financiers. Il s'agit à l'origine de programmes locaux et indépendants, qui choisissent de rejoindre YBI et de s'adapter aux standards du réseau. À ce jour, environ 17 000 jeunes auraient créé leur entreprise grâce à des programmes YBI. Les secteurs privés et publics jouent un rôle fort dans ces programmes, apportant un appui aussi bien technique que financier.

## Zoom sur une réussite remarquable : Artisans d'Angkor (Cambodge)

### Les débuts

En 1992, peu après les accords de paix, le Département de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports du Cambodge a mis en place un centre de formation professionnelle dans la ville de Siem Reap, nommé Chantiers écoles de formation professionnelle (CEFP).

Le CEFP est toujours actif aujourd'hui, et a pour objectif de former à un métier les jeunes ruraux défavorisés de la province, mais aussi de soutenir l'artisanat traditionnel (sculpture sur pierre ou bois, tissage, laque, soie, etc.) en encourageant la production de qualité. Les jeunes sélectionnés ont entre 18 et 25 ans, et reçoivent une formation de 6 mois gratuite, ainsi qu'un appui financier et matériel. Un réseau de jeunes artisans est organisé, pour soutenir un emploi durable après cette formation.

Artisans d'Angkor (AA) est né du CEFP en 1998. C'est une formation de transition pour ces jeunes : après une première période au CEFP, les jeunes artisans peuvent soit rejoindre le réseau d'artisans, soit venir en stage auprès de AA, qui met à leur disposition un atelier d'artisanat, l'équipement et le matériel nécessaire, et les aide à commercialiser les produits artisanaux.

Financé au démarrage par l'Union européenne, AA avait pour objectif de devenir une organisation financièrement viable. Ce but est atteint à partir de 2003, AA prenant un statut de société privée, avec une participation minoritaire de l'État.

### Artisans d'Angkor aujourd'hui

AA a mis en place un centre de production et de commercialisation d'artisanat impressionnant. Au total, AA gère 15 ateliers dans 13 villages de la province de Siem Reap, où travaillent plus de 700 artisans. 40 % de la main-d'œuvre employée peut continuer de vivre dans son village d'origine.

AA gère aussi des boutiques hors taxe haut de gamme aux aéroports de Phnom Penh et Siem Reap, ainsi qu'à Hong Kong et Singapour. AA a également créé un café-restaurant de standing au sein du complexe touristique qui jouxte Angkor Wat, à Angkor (près de Siem Reap).

AA s'est également engagé dans une politique sociale innovante au Cambodge, garantissant un salaire minimum, ainsi qu'une sécurité sociale à ses employés ; AA emploie près de 5 % d'handicapés. Le salaire de base varie de 60 à 80 dollars par mois, auquel s'ajoute une partie variable qui peut doubler ce salaire — un montant tout à fait notable, dans un pays où le revenu par habitant est de 445 \$ par an. Le salaire mensuel d'un artisan est équivalent à un an de revenu d'un paysan cambodgien...

### Actionnariat et partenaires clés

Le gouvernement cambodgien détient 30 % des parts de la société AA, le management/conseil d'administration 10 %, et divers actionnaires privés détiennent ensemble 40 % du capital. Les artisans de AA ont formé aussi leur propre association, Artisanat

Khmer, qui détient aujourd'hui les 20 % restant de AA, ce qui leur donne un vrai poids dans la prise de décision.

L'État cambodgien est un actionnaire minoritaire important de AA, mais reconnaît l'indépendance de la structure. Le CEFP, institution publique, a accepté cette séparation avec une entité privée autonome. AA est donc un exemple réussi de partenariat entre secteur public et privé.

La mise en place de AA a été rendue possible grâce à l'appui de deux bailleurs internationaux, l'Union européenne et l'Agence française de développement.

### Réalisations / impact

AA est l'une des sociétés locales qui a le mieux réussi au Cambodge. Elle emploie 1 000 personnes (dont 700 artisans). C'est l'une des premières sociétés du pays dans le domaine du tourisme, en ayant conquis la première place pour l'artisanat sur bois par exemple. La qualité des produits commercialisés par AA est reconnue internationalement, et AA contribue ainsi à diffuser les arts traditionnels du Cambodge.

Au-delà de son succès commercial, cette organisation a clairement eu un impact important en termes de développement local, générant des activités dynamiques et contribuant de ce fait à freiner l'exode rural dans la province de Siem Reap. AA a créé des emplois locaux ; de plus, la plupart des anciens stagiaires de la structure ont créé par la suite leur propre activité, tout en maintenant une relation avec AA pour la commercialisation.

.../...

### Les facteurs de succès

Le succès exceptionnel d'Artisans d'Angkor, sur une période finalement assez courte, peut s'expliquer par quelques facteurs clés :

- ▶ la structure même de l'organisation, associant partenaires publics et privés ;
- ▶ un investissement continu en formation, apprentissage, et création de nouveaux ateliers d'artisans ;
- ▶ une image de produits traditionnels fortement liés à l'identité khmère ;
- ▶ une stratégie commerciale ciblant le segment haut de gamme à forte valeur ajoutée, et reposant sur des ventes au

tourisme (notamment par la mise en place de magasins de haut niveau dans les aéroports) ;

- ▶ une vraie expertise marketing et de gestion — le management de la structure a fait la preuve de ses compétences, notamment en ventes, marketing et relations publiques ;
- ▶ le souci de conditions d'emploi de qualité, qui ont permis un investissement fort du personnel et des stagiaires en faveur de la structure ;
- ▶ l'utilisation de techniques d'apprentissage innovantes, adaptées à une population cible assez peu éduquée.

### Répliquabilité

En conclusion, AA n'est pas seulement un exemple réussi de création d'emploi par la dynamisation de l'artisanat traditionnel : cette structure est devenue un modèle économique intéressant pour de nombreux pays, qui a su associer des compétences fortes dans différents domaines — production, formation, commercialisation, service client...

## LES LEÇONS COMMUNES APPRISSES DES ONZE INITIATIVES

Des caractéristiques communes émergent de l'analyse de l'ensemble de ces cas. Plusieurs points peuvent être soulignés comme autant de leçons apprises.

### Favoriser initiative locale, créativité et capacité d'adaptation

Tous ces exemples, aussi variés soient-ils — en taille, activité ou capacité de financement — ont un point commun : ils illustrent la capacité de groupes locaux à innover et à soutenir les jeunes pour obtenir un emploi. Ils démontrent qu'il est clé à la fois de s'adapter aux besoins locaux, mais aussi de mobiliser les ressources et opportunités locales.

### Mettre en place des partenariats multiples

Les partenariats noués entre société civile, secteur public et privé ont permis d'apporter à ces projets des contributions et des compétences variées. Cette synergie des efforts de tous a clairement contribué au succès des projets.

Des initiatives très locales comme KOTO (au Vietnam) ont d'abord mobilisé les

ressources locales du secteur privé, mais ont aussi su mobiliser l'aide internationale et celle de grandes entreprises multinationales. À l'opposé, l'initiative de la compagnie pétrolière Shell, qui repose sur un « modèle » international d'appui à l'entreprenariat des jeunes, a pourtant souhaité aussi rechercher des partenariats locaux pour ancrer ses projets au niveau local.

### Veiller à la pérennité du dispositif

Le secteur public est parfois le premier financeur de ces initiatives, notamment pour les aspects de formation et d'aide à la recherche d'emploi. Étant donné la réussite de ces projets, notamment pour les jeunes défavorisés, une telle implication du secteur public est justifiable, si les perspectives de maintien à long terme des projets sont assurées. Le financement du secteur public est très substantiel et continu pour des projets comme ceux de Sunraysia ou de San Francisco.

Toutefois, ce type de soutien ne peut pas être assuré sur la durée dans la plupart des pays en développement, et le recours à des formes de financement alternatives doit être exploré. Les initiatives d'appui à l'emploi des jeunes doivent avoir pour objectif de couvrir leurs coûts et de se pérenniser, comme dans le cas de Artisans d'Angkor ou de Youth Opportunities Unlimited.

### Offrir aux jeunes défavorisés l'accès à des services variés, complets et intégrés

Pour accéder au marché du travail, la plupart des jeunes se heurtent à des contraintes variées : niveau éducatif insuffisant, manque d'expérience, absence de réseaux sociaux, ressources financières insuffisantes, parfois manque de motivation et de confiance en eux. Les aider à trouver un emploi suppose donc de s'attaquer à de multiples fronts, et il faut pour cela offrir des services d'appui aux jeunes qui aillent au-delà de la simple formation professionnelle, pour intégrer aussi des systèmes plus innovants de tutorat ou d'éducation financière.

Par exemple, Entra 21 intègre dans chacun de ses projets locaux une combinaison de services : formations professionnelles dans le secteur des TIC mais aussi formation à la recherche d'emploi, développement personnel, organisation de stages, appui à l'intégration en entreprise.

La plupart des projets ciblant les jeunes défavorisés (comme Sunraysia, Artisans d'Angkor ou Mayor's Employment and Education Project) reconnaissent que pour permettre à ces jeunes d'accéder à un emploi, il est nécessaire de s'attaquer aussi aux contraintes sociales qu'ils rencontrent — drogues, absence de domicile, lacunes scolaires par exemple. De ce fait, la plupart de ces projets intègrent

des formations portant sur le développement personnel des jeunes.

### **Partager l'expérience acquise au niveau international**

Beaucoup de ces projets ont pu bénéficier d'une expérience et de connaissances acquises au niveau international. À titre d'exemple, CoWA, KOTO ou le projet Goa Community Environmental Job font partie d'un réseau international qui a beaucoup apporté à leur programme local. Le message clé est que l'on ne peut pas « répliquer » telle quelle une expérience : mais qu'à partir d'une expérience donnée, il est possible de tirer des leçons pour mieux innover et s'adapter à un nouvel environnement, en tenant compte d'opportunités et de spécificités locales.

### **Prendre en compte aussi bien la demande que l'offre, dans un secteur donné**

Certains secteurs économiques ont un potentiel de création d'emplois important pour les jeunes, et sont attractifs pour les jeunes demandeurs d'emploi. Mais une intervention est nécessaire, même dans ces secteurs, pour s'assurer que l'offre est bien adaptée à la demande des employeurs, et pour permettre que la rencontre offre/demande d'emploi puisse se réaliser dans de bonnes conditions.

Les projets menés dans les secteurs des TIC, de l'environnement ou du tourisme/de l'hôtellerie ont su analyser aussi bien la demande que l'offre et jouer un rôle de catalyseur.

### **Recourir à toutes les sources de contribution possibles du secteur privé**

Le secteur privé a un rôle évident à jouer dans ce type de projets : c'est lui qui fournit l'essentiel des emplois en création, et qui est au cœur de la croissance économique.

Les entreprises (et leur personnel) peuvent s'impliquer à plusieurs niveaux dans ces projets, en proposant :

- des services de tutorat ou de coaching professionnel ;

- du conseil dans des domaines précis ;
- des financements pour les activités du programme ou pour le démarrage d'entreprises ;
- de participer au conseil d'administration d'une initiative locale ;
- de participer à des comités de crédit de banques ;
- de mettre à disposition du matériel, des locaux ou des services à tarifs préférentiels ;
- de présenter les jeunes entrepreneurs à leur réseau de contacts professionnels.

### **Encourager l'auto-emploi des jeunes**

En réalité, il y a trop peu d'employeurs et d'emplois disponibles pour répondre à la demande globale d'emploi des jeunes. Une étude menée en 1993<sup>1</sup> avait ainsi montré que 20 % des 18-30 ans avaient le potentiel nécessaire pour devenir entrepreneurs, chiffre qui a été depuis validé par l'expérience de 12 programmes YBI et par d'autres projets du même type.

La plupart des initiatives démontrent que les jeunes sont à la fois intéressés et capables de créer leur propre emploi.

### **S'adresser à la fois aux jeunes sans emploi et aux employeurs**

La plupart des projets reconnaissent qu'il faut s'adresser aussi bien aux jeunes qu'aux employeurs, en proposant des services adaptés à ces deux groupes. D'une part, les jeunes sans emploi manquent souvent de formation, de compétences et d'une compréhension du marché du travail ; d'autre part, les employeurs eux-mêmes peuvent mal comprendre ces demandeurs d'emploi, et ont des besoins spécifiques à remplir.

### **Prendre d'abord en compte les atouts des jeunes**

Un message clé des projets, en général, est que les jeunes ont certes des besoins

et des lacunes, mais qu'ils sont aussi capables d'apports et de créativité extraordinaires. Prendre en compte ce « verre à moitié plein », plutôt que le « verre à moitié vide » est un choix presque philosophique de la plupart de ces projets. Par exemple, YOU (Canada) assure s'appuyer d'abord sur ce que chaque jeune apporte, et veille à venir seulement en soutien des initiatives des jeunes, pour les renforcer.

### **Investir sur le suivi-évaluation**

De façon générale, il manque à la plupart des projets d'appui à l'emploi des jeunes un système de suivi qualité systématique. Lorsque des évaluations sont réalisées (comme dans le cas de Entra 21), la preuve est faite que les initiatives concernées peuvent devenir beaucoup plus réactives et efficaces. La mesure de l'impact, en particulier, mène à l'amélioration des actions, mais aussi à leur expansion ou permet le recours à de nouvelles sources de financement, clé pour leur viabilité. ■

<sup>1</sup> Étude menée par le Princes Scottish Youth Business Trust.

■ **The Waste Experts: Enabling Conditions for Informal Sector Integration in Solid Waste Management. Lessons learned from Brazil, Egypt and India.** GTZ, 2010, 32 p.

**POUR ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :**

<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz2010-0137en-informal-sector-solid-waste-management.pdf>

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 20 octobre 2010

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

# Traitement des déchets solides : vers une meilleure intégration du secteur informel

## Leçons apprises au Brésil, en Égypte et en Inde

Dans les pays à faible revenu, le secteur informel — petits collecteurs, recycleurs, commerçants — représente une part très significative du recyclage des déchets solides. L'intégration des acteurs informels dans la filière de traitement des déchets a un impact positif démontré sur l'environnement, l'efficacité de la filière et les revenus des populations défavorisées. Pourtant, dans de nombreux pays, cette intégration n'est pas encouragée. L'étude résumée ici présente les leçons tirées de trois pays — Brésil, Égypte et Inde — où le secteur informel a pu s'intégrer dans la filière de gestion des déchets. Elle analyse les facteurs clés qui ont permis cette évolution, et présente des recommandations pour une meilleure inclusion des acteurs informels.

### LE SECTEUR INFORMEL, ACTEUR SOUS-ÉVALUÉ DE LA GESTION DES DÉCHETS

Alors que la gestion des déchets se modernise, avec une tendance générale à la privatisation et à la mécanisation de ces services, on s'intéresse de plus en plus à l'efficacité de la collecte et de la destruction des déchets, plutôt qu'au recyclage de ces derniers. Bien souvent même, la filière de gestion des déchets est organisée de telle façon qu'elle exclut toute possibilité d'accès à des acteurs informels. Pourtant, plusieurs études ont mis en évidence l'utilité évidente de ces acteurs informels. Dans de nombreuses villes, le système officiel de gestion des déchets ne tiendrait pas s'il ne s'appuyait sur une myriade de petits collecteurs, recycleurs et commerçants en tous genres. Ces acteurs informels représentent en réalité la base sur laquelle tient tout le système, même si ce dernier ne les reconnaît pas officiellement – et ne les rémunère pas davantage.

L'immense avantage du secteur informel de collecte et recyclage tient à sa grande flexibilité, à sa faculté d'adaptation étonnante, et à sa capacité à répondre très rapidement aux demandes du marché.

### UN RÔLE POSITIF DÉMONTRÉ

L'intégration des acteurs informels dans la filière de gestion des déchets améliore l'efficacité du système tout entier. Dans beaucoup de villes, on estime à présent que cette intégration est la meilleure option pour mettre en place un système de gestion des déchets viable.

Les avantages de cette intégration ont été démontrés à trois niveaux au moins :

- sur l'environnement ;
- en termes de réduction du coût global de gestion des déchets ;
- et parce que le recyclage est une source d'opportunités de revenus pour les plus démunis.

## Les avantages de l'intégration des acteurs informels

## ► Pour l'environnement

La capacité à recycler est vitale pour les populations pauvres, ce qui explique la très forte capacité de valorisation des déchets par le secteur informel (taux de valorisation observés pouvant aller jusqu'à 80 %). Une chute de ce taux de valorisation a été observée en Égypte, lorsque le secteur privé s'est impliqué dans la gestion des déchets solides – montrant ainsi combien le secteur informel était utile auparavant pour un système de recyclage efficient.

Le secteur informel permet la valorisation des déchets organiques et non organiques, et de ce fait contribue à la réduction des gaz à effet de serre et donc à limiter le changement climatique.

## ► Pour l'économie

La contribution de ces activités informelles à l'économie nationale est réelle, même si le secteur informel se situe hors des circuits officiels, sans reconnaissance juridique et sans taxation effective.

Les collecteurs/recycleurs créent de la valeur ajoutée, tout simplement en transformant les déchets en biens de nouveau commercialisables. De nouvelles entreprises sont créées, les réseaux commerciaux évoluent, des investissements sont effectués, une économie en matières premières, transport et énergie est réalisée. De plus, l'intégration du secteur informel génère du travail et des emplois. En appui à ce secteur

informel se développent d'autres activités – crédit, formation professionnelle, savoir-faire managérial et marketing. Grâce à ces activités, les entrepreneurs informels à leur tour améliorent leurs compétences, de nouveaux emplois sont créés, et les disparités structurelles tendent à se réduire. Il est évidemment difficile de quantifier ces effets positifs, qui sont complexes. Mais il est clair que le secteur informel du recyclage complète économiquement le secteur formel, sur bien des points.

## ► En termes sociaux

Les travailleurs informels sont en général au bas de l'échelle sociale. Les conditions de travail qu'ils subissent sont exécrables, incluant une exposition permanente à des substances toxiques ou contagieuses. Ils sont souvent harcelés par les autorités, exploités par les commerçants, et n'ont droit à aucune protection légale. Le travail des enfants est la règle dans ce type de métiers. Les travailleurs informels n'ont pas accès aux services sociaux de base – soins de santé, avantages sociaux –, et l'espérance de vie est limitée d'autant.

Mieux inclure les travailleurs informels dans la filière des déchets peut améliorer significativement leurs revenus et conditions de vie. Par ailleurs, la mise en place de services de gestion des déchets efficaces, en intégrant le secteur informel, permet aussi d'étendre ces services à des populations défavorisées, avec un impact évident en termes d'hygiène et de conditions sanitaires. ■

## BRÉSIL, ÉGYPTE, INDE : TROIS EXEMPLES D'INTÉGRATION DU SECTEUR INFORMEL

L'analyse du fonctionnement de l'informel, dans les pays où il est de fait intégré à la filière de gestion des déchets, est indispensable pour comprendre comment mieux intégrer les acteurs informels dans d'autres contextes. Le Brésil, l'Égypte et l'Inde sont trois exemples notables d'intégration réussie de ces acteurs.

## Égypte

Au Caire, **le recyclage informel des déchets date de la fin des années 1940**, quand les migrants des oasis arrivés en capitale ont commencé à organiser un

service informel de recyclage du papier, puis ont obtenu le droit de collecter des déchets. Plus tard, d'autres collecteurs de déchets – dits *Zabbaleen* – sont apparus au Caire, offrant des services de collecte de déchets en porte à porte, et utilisant les déchets organiques pour l'élevage. Les uns et les autres se sont répartis le marché.

Sans aucune reconnaissance officielle, le système s'est pourtant fortement développé. Aujourd'hui, **le secteur informel du recyclage a une vraie place économique en Égypte, et s'est étendu au pays tout entier**. Le recyclage concerne toutes sortes de matériaux – plastique, os, métal de récupération, papier, carton, etc.

Un réseau de commerce, à partir de centres de recyclage spécialisés dans tel ou tel matériau, s'est développé dans tous les bourgs et villes du pays. Les collecteurs informels trient et recyclent environ 80 à 85 % des déchets qu'ils ra-

massent. Ils offrent aux résidents un service de collecte en porte à porte, pour un tarif minime.

Les collecteurs informels ou *Zabbaleen* se sont intégrés dans une **filière complexe de traitement des déchets** : à la base, on trouve de petits ramasseurs informels, dans les décharges ou dans les rues, qui alimentent les collecteurs. Interviennent ensuite des intermédiaires divers, petits commerçants puis grossistes, puis de petites entreprises qui utilisent des machines pour le recyclage et la transformation. La gestion des déchets est une vraie industrie florissante, qui a développé sa culture interne propre et des services associés – crédit, commerce, finance.

**La privatisation des entreprises nationales de traitement des déchets a cependant freiné l'inclusion de l'informel dans le système**. Au milieu des années 1980, une autorité locale a été créée pour organiser la gestion des déchets, accordant

des licences spécifiques donnant droit à la collecte. Des compagnies privées ont obtenu une base contractuelle, tandis que les *Zabbaleen* poursuivaient leur collecte régulière – prenant le risque, dans certains cas, de ne plus être payés par les résidents. Illettrés pour la plupart, ces collecteurs ont dû s'appuyer sur des intermédiaires pour pouvoir demander des licences et organiser leur filière et aujourd'hui encore, la collaboration entre *Zabbaleen* et entreprises du secteur formel reste limitée et irrégulière.

**Le secteur informel du recyclage est resté très peu structuré**, malgré les efforts de plusieurs ONG, et il n'existe ni coopérative ni organisation représentative des collecteurs. Quelques *Zabbaleen* ont gagné en influence, obtenant des licences formelles, mais le marché reste contrôlé par les intermédiaires de commerces, qui captent l'essentiel de la marge.

## Inde

En Inde, le traitement des déchets est une tradition qui remonte au XVII<sup>e</sup> siècle.

Le système des castes est déterminant dans la filière de gestion des déchets. **La collecte et le transport des déchets ont toujours été dévolus aux plus basses castes**, dont les « intouchables ». Le fait qu'aucune autre caste ne s'implique dans la collecte des déchets a du moins garanti aux collecteurs informels un marché relativement sécurisé.

On estime qu'aujourd'hui, en Inde, environ **1 % de la population urbaine est impliquée dans la collecte et le traitement des déchets** – ce qui représente un nombre considérable de personnes. Le secteur informel de la gestion de déchets forme une pyramide dont la base est composée des collecteurs de déchets (ramasseurs des rues et collecteurs itinérants), puis des grossistes et détaillants (la plupart du temps, d'anciens collecteurs parvenus à accumuler un peu de capital). Les collecteurs s'approvisionnent auprès des containers de déchets de la municipalité, triant les rebuts, et les revendent au poids ou à l'unité. Les collecteurs itinérants, eux, achètent les rebuts auprès des bureaux, des petites entreprises ou des particuliers. Tout en haut de la pyramide, il y a enfin des commerçants de détail, souvent basés dans

des bidonvilles, qui achètent les rebuts à un réseau large de collecteurs locaux.

La transformation et le recyclage des déchets sont assurés par des **acteurs à la fois formels et informels** : le plastique et l'électronique sont en général pris en charge par l'informel, alors que papier, carton ou verre sont gérés par le secteur formel.

On dénombre **24 organisations de collecteurs** (coopératives ou associations) officiellement reconnues en Inde, avec des degrés divers de reconnaissance contractuelle par les autorités. Depuis les années 1970, des ONG contribuent activement à cette structuration de la part informelle de la filière, plaidant pour faire reconnaître les droits des collecteurs et leur assurer un minimum de protection sociale. À la suite de plusieurs projets d'appui aux collecteurs informels, une Alliance nationale des collecteurs de déchets a vu le jour en 2005. Tous ces efforts ont permis de conforter l'intégration des travailleurs informels dans le système de traitement des déchets solides de nombreuses villes, notamment à Pune – où les collecteurs informels ont été officiellement autorisés par la municipalité à collecter les déchets des résidents.

## Brésil

À l'origine, les premiers collecteurs de déchets brésiliens ramassaient les déchets organiques pour alimenter de petits élevages, et vivaient dans des campements informels un peu partout dans le pays. Ces premiers collecteurs se sont peu à peu diversifiés vers le recyclage du plastique ou d'autres matériaux, en s'approvisionnant à deux niveaux : **dans les rues, et dans les grandes décharges** en plein air des grandes villes. Les collecteurs des rues ont été fréquemment expulsés, les collecteurs présents dans les décharges en marge des villes formant la part socialement « invisible » de la gestion des déchets.

Au Brésil, les collecteurs informels ont peu à peu **créé des organisations (coopératives très souvent), et acquis des relations contractuelles formelles** avec les municipalités et les autorités gouvernementales. Cette structuration forte de l'informel s'explique par la tradition d'activisme social du pays, ainsi que par l'influence de l'é-

glise catholique en faveur de l'aide aux plus pauvres. Dès les années 1970, des projets d'appui aux collecteurs des rues ont été mis en place, soutenant la création de coopératives. À Sao Paulo, la coopérative Coopamare est devenue à la fin des années 1980 la première coopérative à signer un partenariat entre collecteurs et autorités locales, la municipalité s'engageant en faveur de la coopérative par de multiples mesures incitatives.

**Ces collecteurs de déchets ont acquis une place reconnue dans la filière de traitement des déchets, et appartiennent aujourd'hui à une catégorie que l'on peut qualifier de « semi-formelle »**. Le partenariat entre municipalités et collecteurs de déchets fait partie du « modèle » brésilien de gestion des déchets, et ce type de contractualisation s'est répandu dans un grand nombre de villes.

En 1998 enfin, un forum national organisé par l'Unicef a donné une visibilité plus grande à la filière : le forum a en effet attiré l'attention du public sur le rôle environnemental et social des collecteurs, et a permis de conforter l'image des coopératives et associations existantes. Ce forum a eu un effet boule de neige, de nouveaux groupes de collecteurs s'organisant par la suite. Un Congrès national de collecteurs a été créé en 2001, s'articulant dès 2003 avec d'autres mouvements nationaux de collecteurs de déchets sud-américains au sein du Congrès latino-américain des collecteurs de déchets.

### LES FACTEURS FAVORABLES À L'INTÉGRATION DE L'INFORMEL DANS LA GESTION DES DÉCHETS

L'objectif n'est pas d'aboutir à la formalisation complète des acteurs informels de la gestion des déchets, mais de renforcer leur intégration dans la filière pour :

- améliorer les conditions de vie et les revenus des acteurs informels ;
- leur offrir une perspective d'implication à long terme dans la filière de gestion des déchets.

Les études de cas menées en Inde, en Égypte et au Brésil permettent d'identifier cinq facteurs qui facilitent l'intégration du secteur informel :

### Capacités internes et structuration du secteur informel

En Inde et surtout au Brésil, la structuration des acteurs informels en organisations (coopératives et associations) a été un point décisif :

- ▶ une organisation légale ou semi-légale peut établir des contrats ou des conventions avec les municipalités et acteurs formels, et représente une forme de sécurité pour toute initiative conjointe ;
- ▶ des organisations de collecteurs informels sont parvenues à représenter les intérêts des collecteurs en étant présentes dans des forums, comités, groupes de travail, s'imposant comme des acteurs stratégiques du secteur ;
- ▶ elles ont aussi réussi à faire connaître le rôle du secteur informel lors de manifestations, actions de promotions ou de protestation.

### Implication des ONG dans le processus d'intégration de l'informel

Dans une majorité de cas, les premières organisations de collecteurs informels ont été initiées par des ONG – avec des nuances : en Inde, il s'agissait d'associations de femmes, au Brésil d'ONG confessionnelles. Les ONG peuvent apporter expertise technique, aide finan-

### L'exemple de la coopérative SWaCH à Pune, en Inde

SWaCH (pour Solid Waste Collection and Handling) est une coopérative de collecteurs de déchets établie en 2007 pour proposer des services de collecte des déchets à domicile dans la ville de Pune. SWaCH est une organisation indépendante et autonome, mais a reçu un appui financier de la municipalité de Pune sur une durée de cinq ans pour couvrir ses pertes opérationnelles, tant que la viabilité financière ne serait pas assurée. Les services de collecte proposés par SWaCH sont payants ; les cotisations collectées, ainsi que les recettes tirées de la vente des recyclables, devraient permettre à la coopérative de couvrir à terme l'ensemble de ses charges.

SWaCH est présente dans 127 des 144 unités que comptent les 14 districts administratifs de la municipalité. Grâce à la coopérative, 1 500 collecteurs informels ont été intégrés à la filière de traitement des déchets, et collectent les déchets de 200 000 ménages environ. ■

cière et services de conseil, notamment sur le plan légal. Elles sont souvent perçues comme des partenaires crédibles, et peuvent donc contribuer à rapprocher le secteur formel des collecteurs informels. Toutefois, l'exemple de l'Égypte montre qu'il ne suffit pas d'avoir des ONG motivées pour représenter les acteurs informels. Une intégration pérenne du secteur informel doit reposer sur une organisation réelle des collecteurs.

### Reconnaissance sociale des travailleurs informels

Les collecteurs informels de déchets sont bien souvent mal considérés dans leur société, et changer les mentalités à leur égard n'est pas simple. Des campagnes publiques ciblées sur ce thème peuvent

être efficaces, comme l'ont montré les effets positifs d'initiatives de ce type en Inde ou au Brésil – ouverture au public de centres de recyclage, cérémonies en l'honneur de nouveaux partenariats, etc.

### Volonté politique en faveur de l'intégration du secteur formel

Une volonté politique forte peut se manifester à deux niveaux :

- ▶ par la définition d'une stratégie nationale visant à une meilleure intégration du secteur informel, avec une adaptation souvent nécessaire du cadre légal et réglementaire ;
- ▶ par une attitude générale des autorités qui change à l'égard du secteur informel, et le valorise davantage.

### Une mesure simple en faveur de l'intégration : des cartes d'identité pour les travailleurs informels

La distribution de cartes d'identité aux collecteurs informels de Pune, en Inde, a été le résultat d'une longue bataille pour la reconnaissance des droits des travailleurs informels, que la coopérative des collecteurs de déchets de Pune a finalement gagnée en 1997 – après de nombreuses démarches, des sit-ins, des manifestations publiques.

La procédure pour obtenir les cartes est simple : chaque membre de la coopérative doit remplir un formulaire, et reçoit une carte avec sa photo indiquant son nom et son statut de collecteur. Les membres paient pour couvrir le coût de la carte. La carte précise que son détenteur est autorisé à collecter les

déchets dans la ville, et qu'il ne s'agit pas d'un employé municipal. La carte n'est pas transférable, et n'est pas accessible aux mineurs.

Bien que cette carte n'ait en réalité aucune base légale, elle a permis aux collecteurs informels de réaliser de multiples démarches, en tant que : preuve d'identité et garantie légale, notamment vis-à-vis de tribunaux locaux ; garantie vis-à-vis des clients ou fournisseurs ; preuve d'emploi légal vis-à-vis de la police. Cette carte a en réalité eu des effets plus larges – et notamment sur les collecteurs eux-mêmes, qui se sont sentis davantage reconnus et mieux acceptés socialement. ■

## Collaboration avec le secteur privé formel

Dans un contexte de privatisation croissante du secteur de gestion des déchets, les sources de conflits d'intérêt entre entreprises formelles et secteur informel sont de plus en plus nombreuses. Les collecteurs peuvent être des concurrents directs des entreprises de collecte de déchets auprès des municipalités ; et même lorsqu'il n'y a pas de situation de concurrence, le secteur formel peut avoir intérêt, pour des raisons d'économies d'échelle, s'il est payé en fonction du tonnage recyclé, à collecter la plus grande quantité de déchets possible.

Mais secteur formel et informel ont aussi des points d'intérêt commun : par exemple, lorsqu'une entreprise formelle n'est pas payée au tonnage et n'est pas impliquée dans le recyclage, l'intervention du secteur informel peut être vue positivement, puisqu'elle réduit la quantité de déchets à transporter, et donc les coûts de transport pour l'entreprise. **Chercher ces points de convergence d'intérêt contribue à renforcer la place des acteurs informels.**

Par ailleurs, pour sécuriser leurs revenus, les collecteurs informels ont tout intérêt aussi à chercher des **partenariats solides avec leurs clients**, qui achètent les produits recyclables. Ces clients peuvent travailler à l'export, ou être de petites entreprises locales impliquées dans le recyclage, ou encore des entreprises de production utilisant des recyclables – or ces clients perçoivent rarement un acteur informel comme un fournisseur fiable et régulier.

VERS UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DE L'INFORMEL : PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Compte tenu de la spécificité des contextes pays, et des variations du secteur informel d'un pays à l'autre, il est toujours difficile de formuler des recommandations générales. Néanmoins, certaines leçons apprises sont applicables à une

### L'exemple de la coopérative SWaCH à Pune, en Inde

**Voix.** La structuration des travailleurs informels en organisations représentatives (coopératives, associations) est nécessaire, ainsi que la représentation de ces organisations au sein des organes de décision. **L'organisation est une condition préalable à l'intégration.**

**Visibilité.** Il s'agit de faire reconnaître la contribution économique des travailleurs du secteur informel : **la volonté de mieux intégrer l'informel doit être argumentée.**

**Validité.** Obtenir une identité légale et une reconnaissance formelle pour les travailleurs du secteur informel et pour leurs organisations représentatives. **L'intégration doit s'appuyer sur le pouvoir politique.**

**Viabilité.** C'est parce qu'elles sont commercialement viables que les micro-entreprises du secteur informel de gestion des déchets continuent de se développer dans des conditions de marché pourtant concurrentielles. **La viabilité économique joue en faveur de l'intégration.** ■

majorité de systèmes de gestion des déchets, indépendamment des particularités nationales.

Dans la plupart des pays, l'intégration du secteur informel à la gestion des déchets est un sujet nouveau – en l'absence de normes établies au niveau international, ces réflexions pourront donc être un apport pour de futurs projets ayant cette inclusion pour objectif.

#### ● Analyser la contribution du secteur informel

On dispose encore de peu d'études permettant de quantifier la contribution du secteur informel à la réduction des coûts municipaux de gestion des déchets, à la baisse des coûts environnementaux, ou encore leur contribution à la lutte contre la pauvreté ou à la création d'emploi.

Or pour offrir des perspectives de viabilité crédible, les modèles d'intégration du secteur informel dans la filière de gestion des déchets doivent démontrer statistiquement l'impact positif.

#### ● Aider à la prise de conscience de tous

Des campagnes publiques peuvent aider à changer l'attitude du public envers certains acteurs informels, à faire reconnaître le rôle essentiel du secteur informel de gestion des déchets, et contribuer

au développement des organisations de collecteurs informels.

#### ● Encourager les municipalités à favoriser l'intégration du secteur informel local

Les municipalités ont un rôle clé à jouer dans l'intégration du secteur informel, puisqu'elles sont en général en charge des services de gestion des déchets. Il est donc indispensable de créer des liens entre initiatives du secteur informel, autorités municipales et décideurs.

#### ● Appuyer la structuration des collecteurs/recycleurs informels

La plupart des collecteurs informels sont des acteurs très peu organisés, souvent illettrés et peu formés, rétifs à toute forme d'organisation officielle, ainsi qu'aux obligations et aux règles formelles. La transition vers des organisations de collecteurs structurées est donc toujours un défi, en grande partie du fait de la résistance des entrepreneurs et travailleurs informels à toute initiative collective. De ce fait, il est souhaitable de former d'abord de petits groupes de travailleurs, et de proposer des incitations convaincantes pour rejoindre ces groupes. Les avantages d'une organisation de collecteurs en création doivent faire l'objet d'une communication claire, et les autres acteurs du secteur – autorités notamment – doivent y être favorables.

● **Renforcer les capacités des organisations de collecteurs/recycleurs informels**

Pour être des acteurs « compétitifs » en gestion des déchets, les collecteurs de déchets et recycleurs doivent devenir des fournisseurs de services fiables. Il est donc souhaitable de leur proposer des formations ou appuis dans des domaines tels que :

- la définition d'une stratégie réaliste et viable ;
- l'apprentissage de compétences managériales (gestion, comptabilité, marketing, négociation) ;
- les techniques de tri et recyclage et autres services ;
- les aspects sanitaires ou environnementaux de la gestion des déchets ;
- le lien avec les industries formelles de recyclage à grande échelle ;
- l'obtention des patentes ou l'adaptation aux exigences fiscales en vigueur.

● **Veiller à une approche participative, organiser des forums sur la gestion des déchets**

Les forums offrent un espace de dialogue pour différents acteurs du secteur (comme les coopératives de collecteurs de déchets, les ONG, les organisations gouvernementales locales, les représentants des collecteurs indépendants, des compagnies privées, etc.). Faire participer ces acteurs aux forums est une approche participative qui permet de réfléchir aux solutions pratiques de gestion des déchets solides dans une ville.

Tout processus de prise de décision politique devrait inclure des approches participatives de ce type, et intégrer autant que possible les travailleurs informels dans les décisions clés.

● **Encourager la participation des sociétés du secteur privé productrices de déchets**

On connaît de nombreux exemples d'implication de sociétés du secteur privé, qui produisent des déchets, en faveur d'organisations de collecteurs et de travailleurs informels pour qu'ils puissent collecter, gérer et valoriser les déchets produits. Ces sociétés peuvent être encouragées à investir sur ces acteurs informels, en leur offrant un appui financier ou non financier.

Quelques exemples d'initiatives que peuvent mener les municipalités

- Proposer des mesures incitatives ou fiscales en faveur de l'activité informelle de gestion des déchets.
- Constituer des conseils d'administration ou des forums, dans lesquels les collecteurs informels sont équitablement représentés.
- Enregistrer les travailleurs informels, dans le but de leur offrir des services sociaux.
- Créer un cadre légal et réglementaire facilitant l'intégration du secteur informel.
- Simplifier les procédures contractuelles, pour favoriser l'implication des organisations du secteur informel dans les contractualisations.
- Proposer des prêts à bas taux d'intérêt aux organisations de collecteurs informels de déchets, qui cherchent à se positionner sur les appels d'offres et contrats.
- Réserver la collecte des déchets et le traitement à petite échelle aux entreprises du secteur informel.
- Prévoir de réserver des terrains pour le traitement décentralisé des déchets organiques, ainsi que des espaces adaptés au recyclage, à la transformation, au stockage des matériaux, etc.
- Améliorer l'accès aux marchés (routes).
- Garantir aux acteurs informels une protection vis-à-vis des pénalités et amendes souvent imposées par les autorités locales.
- Proposer des services d'appui technique pour améliorer les technologies et processus industriels utilisés par les acteurs informels.

● **Faire de l'intégration du secteur informel une stratégie nationale**

Pour que soit reconnue la contribution et les intérêts des acteurs informels, il est nécessaire de prendre en compte l'informel à un niveau politique. Il faut pour cela une volonté politique forte, qui appuie un vrai changement culturel. Par ailleurs, il est nécessaire de définir un ensemble de standards natio-

naux concernant les systèmes de gestion des déchets au niveau local, y compris des standards d'inclusion du secteur informel. De telles mesures ont un effet catalyseur qui a été démontré notamment en Inde et au Brésil, et montre l'importance de formuler une vraie stratégie nationale en faveur de l'intégration du secteur informel dans la gestion des déchets solides. ■

**Pour en savoir plus**

- > Les études de cas pays sont accessibles (en anglais) à l'adresse : [www.gtz.de/recycling-partnerships](http://www.gtz.de/recycling-partnerships)

■ **Africa's smallholder farmers. Approaches that work for viable livelihoods**, African Smallholder Farmers Group (ASFG), 2010, 28 p.

**POUR ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :**

<http://www.farmafrica.org.uk/Final%20ASFG%20-%20Africas%20smallholder%20farmers.pdf>

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 20 novembre 2010

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

# Comment pérenniser la petite agriculture africaine ?

## Un bilan des initiatives récentes

En Afrique, l'agriculture, première source de revenus des populations, est un secteur vulnérable, soumis à des chocs climatiques et économiques récurrents. La vaste majorité des fermiers africains sont de petits exploitants agricoles, dotés d'un accès très limité aux ressources et aux marchés. Pourtant, une aide politique, technique et financière adaptée peut leur permettre de développer et pérenniser leurs activités : c'est ce que démontrent les exemples collectés par l'ASFG<sup>1</sup> sur tout le continent. Ce document synthétise les leçons apprises dans divers pays, et propose à l'intention du gouvernement britannique des recommandations, qui seront plus largement utiles aux bailleurs de fonds et intervenants du secteur.

LA PETITE AGRICULTURE AFRICAINE, LONGTEMPS LAISSÉE POUR COMPTE

L'agriculture a un poids considérable en Afrique : un demi-million de personnes, soit 65 % de la population en moyenne (et jusqu'à 80 % dans certains pays) dépendent de micro ou petites activités agricoles pour vivre. Si l'on laisse de côté les populations pastorales ou sans terres, la grande majorité de ces personnes sont de petits exploitants agricoles, qui cultivent des surfaces très réduites — en général, moins de deux hectares par famille. Pourtant, les petits exploitants agricoles sont marginalisés et peu armés pour accéder aux ressources ou aux marchés ; souvent, ils ne parviennent pas à produire suffisamment pour faire vivre leur famille toute l'année. De plus, ils sont particulièrement vulnérables face aux risques climatiques et économiques.

Paradoxalement, le secteur de l'agriculture a néanmoins été longtemps négligé par les gouvernements locaux et les bailleurs de fonds internationaux. Bien que l'aide internationale à l'Afrique ait

globalement augmenté de 250 % depuis le début des années 1980, la part de l'agriculture a ainsi diminué de moitié pendant la même période.

DE NOUVELLES INITIATIVES EN FAVEUR DES PETITS PRODUCTEURS

Depuis 2000 cependant, l'attention des financeurs s'est davantage concentrée sur le développement agricole. Les famines chroniques et la pauvreté des pays à bas revenus, les enjeux du changement climatique et les hausses de prix des produits alimentaires en 2008 ont convaincu les bailleurs de fonds de la nécessité d'investir davantage dans l'appui aux petits exploitants agricoles, notamment en Afrique. Aujourd'hui, il y a consensus pour dire qu'une aide beaucoup plus importante

<sup>1</sup> Pour « African Smallholder Farmers Group », ou Groupe des petits fermiers africains en français. L'ASFG est un réseau d'ONG internationales intervenant en appui aux producteurs agricoles marginalisés, et visant à créer un environnement favorable pour leur développement.

— à la fois politique et financière — est nécessaire pour appuyer l'agriculture africaine. On considère de plus en plus les petites exploitations agricoles comme prioritaires, avec une attention particulière portée à la commercialisation des produits, aux niveaux aussi bien local qu'international. Enfin, il y a eu une prise de conscience des contraintes et besoins d'appuis spécifiques que rencontrent les femmes.

De nombreux bailleurs de fonds se sont focalisés néanmoins sur des objectifs d'augmentation de la productivité et de limitation des risques à court terme, au détriment d'une approche plus pérenne. Plusieurs aspects cruciaux sont encore insuffisamment traités, comme le renforcement des capacités des fermiers, les questions foncières ou d'accès aux ressources naturelles, ou encore la capacité des fermiers à exercer leurs droits et influencer les politiques agricoles.

Toutefois, des initiatives récentes ont permis avec succès de renforcer les petits producteurs. L'expérience des ONG membres de l'ASFG montre qu'en offrant un accès à des ressources, formations, technologies, marchés, ou encore aux forums de prise de décisions, il est possible de viabiliser des millions de petits exploitants agricoles africains.

### QUELQUES LEÇONS TIRÉES DE CES INITIATIVES : CE QUI MARCHE

#### Accès aux décisions politiques

Pour prendre en main leur futur, plutôt que d'attendre passivement l'aide internationale, les agriculteurs doivent pouvoir participer aux décisions qui les engagent. Renforcer la capacité des fermiers et des communautés à participer à la prise de décision politique est un point aussi important, bien souvent, que d'accroître leurs revenus ou leur productivité.

##### ● Quel problème ?

Les petits agriculteurs sont en général à l'écart des structures de gouvernance, et

peu représentés dans les instances de décision locales ou gouvernementales — y compris au sein des associations nationales d'agriculteurs. Les institutions locales, en particulier, sont souvent contrôlées par les élites locales, et prennent rarement en compte les agriculteurs pauvres. Au niveau national, les investissements gouvernementaux ciblent en général les filières à potentiel élevé, ou orientées vers l'export — et délaissent les activités à petite échelle, et les cultures destinées au marché local.

De ce fait, les petits exploitants agricoles sont souvent désavantagés par les décisions prises, et n'ont qu'un accès faible aux informations et aux appuis qui pourraient les aider à sortir de la pauvreté. Ils n'ont pas davantage de capacité à plaider en faveur d'infrastructures ou de services qui leur seraient nécessaires — par exemple, la réhabilitation de routes en milieu rural ou l'amélioration d'infrastructures commerciales. Leur avis est rarement consulté pour la définition de programmes d'appui à l'agriculture, et ils peinent à faire reconnaître leurs droits — notamment leurs droits de propriété. Le cadre légal et réglementaire leur est fréquemment défavorable, en imposant des taxes pour l'accès au marché, ou encore en restreignant l'accès aux ressources forestières ou aux terres communautaires.

##### ● Quelles solutions ?

L'organisation des fermiers en groupes peut leur permettre d'accéder aux ressources dont ils ont besoin — équipements, semences, crédit, commercialisation, etc. — et surtout d'améliorer leur capacité de négociation, à la fois vis-à-vis des clients et fournisseurs, et vis-à-vis des décideurs politiques. Les résultats obtenus peuvent être significatifs, d'un accès plus équitable aux ressources naturelles (eau, terres) à une vraie capacité de négociation au sein des gouvernements.

Les processus permettant cette organisation des producteurs varient bien sûr suivant le contexte. Il ne s'agit pas juste de mettre en place des structures représentatives des fermiers, ou d'inviter des représentants des petits agriculteurs à des réunions en haut lieu. L'idée est plutôt de faciliter l'organisation des petits producteurs locaux entre eux, en s'ap-

puyant sur des structures sociales pré-existantes.

Dans certains cas, il peut être plus pertinent d'amener simplement différents acteurs de la filière — producteurs, commerçants, intermédiaires — à discuter entre eux. Dans d'autres cas, on insistera sur le renforcement d'organisations communautaires capables de représenter les intérêts des petits agriculteurs. Il est souvent nécessaire de prévoir en outre des actions ciblant spécifiquement les femmes, dont les intérêts sont en général très peu représentés.

#### Accès aux marchés

S'ils ont accès à des clients réguliers qui leur accordent des prix stables et équitables, les ménages ruraux marginalisés vont être encouragés à se diversifier et à investir davantage dans des activités agricoles commercialisables, ainsi que dans la transformation des produits.

En retour, cet investissement leur permettra d'améliorer leur sécurité alimentaire et leurs revenus.

##### ● Quel problème ?

La plupart des populations rurales africaines vivent dans des zones peu accessibles, privées d'infrastructures de transport permettant une commercialisation facile. Les petits agriculteurs ont un accès limité aux services financiers ou non financiers (marketing, techniques, etc.), ainsi qu'à l'information qui leur permettrait de mieux répondre à la demande des supermarchés, des grossistes, des exportateurs ou des entreprises de transformation. De ce fait, ils sont trop souvent dépendants d'intermédiaires qui leur offrent des prix très bas, ou de marchés locaux vite saturés.

Si les bailleurs de fonds en sont conscients, ils ont en général concentré leur soutien sur les agriculteurs « viables », proches des infrastructures de transport ou bénéficiant de surfaces plus importantes, et sur des filières d'exportation à haute valeur ajoutée. Au final, aujourd'hui encore les petits producteurs restent déconnectés des consommateurs potentiels ; les prix des produits agricoles demeurent trop chers pour les consommateurs pauvres, tout en étant non viables pour les producteurs pauvres...

### ● Quelles solutions ?

Plusieurs types d'approches institutionnelles, incitant à collaborer entre eux les organisations de producteurs et différentes organisations publiques et privées, sont parvenues à établir un lien entre les petits producteurs et des clients acceptant de payer des prix équitables.

### Accès aux connaissances et technologies

Parvenir à augmenter la production agricole, tout en préservant en parallèle les écosystèmes dont dépendent les producteurs, est un vrai défi pour les années à venir. L'impact du changement climatique, la tension croissante pour l'accès aux ressources naturelles et l'évolution des conditions économiques imposent aux petits producteurs de s'adapter fortement. Pour cela, ils doivent avoir accès à l'information, aux sciences et aux technologies qui leur permettront de gérer au mieux ressources et risques.

### ● Quel problème ?

L'agronomie a connu des avancées technologiques importantes depuis les années 1960, mais les agriculteurs en ont inégalement bénéficié — et les petits producteurs, notamment des zones rurales enclavées, sont restés souvent à l'écart des progrès réalisés. L'aide a souvent été focalisée sur la recherche elle-même, plutôt que sur la vulgarisation des découvertes.

Les technologies développées ont par ailleurs rarement été pensées pour de petits exploitants agricoles — mais davantage pour de grandes surfaces cultivées, par exemple. Les recherches ont pris en compte des objectifs d'augmentation des rendements et des productions, mais ont laissé de côté les risques courus par les agriculteurs en termes de conditions climatiques et de dégradation de l'environnement ; on a eu tendance à favoriser des options technologiques limitées et à court terme. Enfin, les petits agriculteurs ont eux-mêmes été à l'origine de nombreuses innovations ; mais ces dernières ont rarement été prises en compte et diffusées.

Les petits agriculteurs ont ainsi été exclus (géographiquement, économiquement et politiquement) des sources d'information qui auraient pu leur donner

### Promouvoir la transformation d'un produit local pour contrer le risque de saturation du marché : l'exemple du manioc (Ouganda)

Le manioc est une culture locale très répandue dans toute l'Afrique de l'Est, et qui joue un rôle important pour nourrir les familles des agriculteurs en période de soudure. En Ouganda, les espèces locales de manioc avaient été décimées par la sécheresse et les maladies ; un programme d'aide a appuyé 500 fermiers pour la mise en culture de nouveaux plants de manioc résistants, issus d'un centre de recherche local. Le succès de ces cultures a été rapide : les rendements ont été multipliés par 6 et les surfaces de culture du manioc par près de 10 — ce qui a fait craindre, très vite, une saturation du marché local du manioc, avec un risque d'effondrement des prix.

Pour prévenir ces difficultés, deux unités de transformation du manioc ont été créées sur place (transformation en chips et farine), sous la pression d'une association d'agriculteurs. Ces deux usines achètent à présent environ un quart de la production annuelle locale de manioc, offrant aux producteurs des prix plus élevés pour des racines déjà partiellement préparées (lavées, pelées). Une étude récente a montré que pour un investissement de 1 \$, un agriculteur pouvait ainsi recevoir jusqu'à 19 \$ de retour sur investissement. ■

Pour plus d'information : FARM-Africa ([www.farmafrica.org.uk](http://www.farmafrica.org.uk))

accès à de nouvelles techniques. Aujourd'hui, ils n'ont en général pas accès à des technologies qui pourraient améliorer significativement leur production et les aider à mieux faire face à des conditions climatiques difficiles.

### ● Quelles solutions ?

Les approches participatives jouent un rôle reconnu pour sensibiliser les agriculteurs à la nécessité de tenir compte des conditions agro-écologiques ; ces approches ont su intégrer les spécifici-

tés culturelles locales, et notamment intégrer les femmes.

Ce type d'approche permet en effet, d'une part d'adapter des technologies aux contextes locaux ; mais aussi de communiquer efficacement et de permettre un dialogue entre agriculteurs et chercheurs. Il ne s'agit pas seulement d'appliquer de nouvelles technologies, mais aussi de mieux définir les options et les choix possibles, ainsi que les priorités de recherche, en fonction des avis des agriculteurs.

### Au Zimbabwe, la diffusion réussie de techniques de culture pérennes

Dans la région de Matopo (Matabeleland sud), l'adoption de techniques agricoles pérennes a permis aux cultivateurs d'augmenter significativement les rendements, tout en préservant les ressources naturelles locales. Il s'agit pour l'essentiel de très petits agriculteurs, dont les surfaces cultivées ne dépassent pas 0,5 à 1 ha — et dont les familles ont été touchées par le HIV/Sida.

Ces agriculteurs ont été formés à un système agraire reposant sur des principes pérennes : préservation des sols, diversification et rotation des cultures (notamment maïs et cultures locales résistantes à la sécheresse), utilisation optimale des ressources (main-d'œuvre, semences, fertilisants).

Depuis que cette nouvelle approche a été adoptée, les rendements de ces agriculteurs pour le sorgho, le millet et le maïs ont augmenté notablement, de 0,5 tonnes à 3 à 4 tonnes par hectare. Ces améliorations des rendements ont été observées sur trois années, et ce malgré des conditions climatiques défavorables. ■

Projet mené par Dabane Trust et Zimbabwe Project Trust  
Pour plus d'information : Christian Aid ([www.christianaid.org.uk](http://www.christianaid.org.uk))

## Accès aux ressources

### ● Quel problème ?

Les petits producteurs ont rarement un accès suffisant aux ressources qui leur sont nécessaires — ressources naturelles (eau, terres), intrants (semences, animaux) et capital financier (crédit par exemple). De ce fait, ils parviennent rarement à dépasser le niveau de simple subsistance, pour développer leurs activités à un niveau viable.

### ● Quelles solutions ?

Les initiatives des membres de l'ASFG ont permis d'identifier les ressources qui jouent un rôle critique pour les petits agriculteurs. En particulier, ces projets ont montré qu'un accès sécurisé au foncier est indispensable pour pérenniser une activité agricole, et pour accéder à d'autres ressources comme le crédit. L'accès à l'eau est aussi essentiel, bien sûr, et le deviendra davantage encore avec le changement climatique.

L'accès à des semences fiables vient juste après, et s'avère indispensable pour prévenir les crises de famine. Dans de nombreux cas, il a été nécessaire de diversifier les variétés proposées pour répartir les risques et tester l'adaptation des espèces au contexte local.

## Accès à l'égalité pour les femmes

D'après la FAO, les femmes représentent le tiers environ de la main-d'œuvre agricole africaine : mais elles assurent en revanche près de 70 % des travaux agricoles, 60 à 80 % des travaux permettant la production de la nourriture familiale, ou encore 90 % des travaux pour recueillir l'eau ou le bois de chauffage, etc.

### ● Quel problème ?

Les femmes, au sein des petites exploitations agricoles, font face à des défis et contraintes spécifiques qui ont été insuffisamment prises en compte jusqu'à présent. Elles subissent une discrimination systématique, qui touche autant l'accès à l'éducation et à la formation que l'accès aux ressources (crédit notamment).

## Le bétail : une ressource décisive au Rwanda

Au Rwanda, les familles très marginalisées ont reçu un appui d'un programme du gouvernement intitulé « Une vache par famille pauvre ». Des groupes de familles rurales ont ainsi reçu un appui intégré incluant une formation participative et technique (incluant des techniques de fertilisation organique) ciblant notamment les cultures de légumes, maïs et haricots, et bien sûr l'élevage. Les familles ont également reçu des semences et un équipement agricole minimum, à partager entre membres d'un même groupe ; elles ont enfin obtenu le bétail, une fois validée l'installation d'un forage.

Une évaluation récente a montré que l'accès à ces ressources avait permis à 88 % des petits agriculteurs participant au programme d'améliorer leurs revenus, en vendant du lait et en développant le maraîchage — largement grâce au compost tiré de l'élevage. Tous les agriculteurs impliqués se sont engagés aussi à aider de nouveaux membres, en remettant notamment à ces derniers le premier veau né de leur vache et en offrant un appui technique ; ce qui a permis de démultiplier l'impact du programme. ■

Pour plus d'information : [www.sendacow.org.uk/our-work](http://www.sendacow.org.uk/our-work)  
et sélectionner Foundation Series

### ● Quelles solutions ?

Les initiatives réussies parviennent à faire reconnaître le rôle multiple des femmes — à la fois productrices, mères, organisatrices du ménage, etc. — ainsi que leur rôle clé dans la lutte contre la faim.

L'exemple présenté dans l'encadré suivant montre comment la mobilisation des femmes peut déboucher sur un meilleur accès aux ressources pour ces dernières, et leur permettre d'être entendues des décideurs politiques.

## Montée en échelle

### ● Quel problème ?

Les initiatives présentées plus haut ont en général été lancées par des ONG, et ont assez largement réussi à appuyer des agriculteurs marginalisés. Mais pour avoir un impact significatif, il est nécessaire de pouvoir changer d'échelle, et d'élargir fortement la portée de ces projets. Ces dernières années, l'accent a été mis sur l'extension des initiatives promet-

## Les groupes de femmes agricultrices du Liberia

Le premier groupe intitulé « Femmes pour le développement » a été créé au Libéria, en 2006, par 17 personnes (13 femmes marginalisées, 4 hommes) qui souhaitent reconstruire leurs vies après la guerre civile. Les membres du groupe ont reçu un équipement minimum — Calebasses, jarres à eau, outils, etc. —, ainsi que des plants d'ananas et de manioc et une petite somme d'argent qui leur a permis d'investir dans la culture d'arachide et de haricots. Ce groupe a créé un jardin communautaire, qui s'est peu à peu étendu et a produit suffisamment pour permettre à ses membres de se nourrir, de payer l'école des enfants et les frais médicaux et d'investir davantage dans les petites activités agricoles collectives. Chaque année, ce cercle vertueux a permis de consolider les revenus et de diversifier les activités du groupe.

Cet exemple a eu pour effet la multiplication des groupes de femmes, et à fin 2009, on comptait 26 groupes « Femmes pour le développement » au Libéria, associant des productrices initialement très marginalisées. ■

Pour plus d'information : Concern Worldwide ([www.concern.net](http://www.concern.net))

teuses, notamment suite à la crise alimentaire de 2007-2008.

Le passage à une échelle plus large ne signifie pas seulement augmenter le nombre de bénéficiaires ou la couverture géographique d'une intervention. Ce processus est en réalité beaucoup plus complexe, et implique une articulation entre de nouveaux acteurs et secteurs, entre les niveaux local et national — ce qui souvent exige une évolution institutionnelle ou légale.

Si l'intérêt d'une échelle plus large paraît évident, les défis n'en sont donc pas moins importants : pour une organisation, un changement de fonctionnement et de mentalités est en général nécessaire, ainsi qu'une adaptation de la capacité institutionnelle. Cette montée en échelle est toujours longue et complexe, et requiert une gestion et une planification adaptées ainsi que la mise en place de systèmes de suivi-évaluation solides. Enfin, certaines approches peuvent ne pas être adaptables à une échelle beaucoup plus importante.

#### ● Quelles solutions ?

La montée en échelle est possible mais exige un appui politique fort, un environnement légal et réglementaire adapté, et enfin, pour les organisations impliquées, un bon équilibre entre capacité institutionnelle, ressources humaines et financières.

De manière générale, une extension réussie suppose que des partenariats stratégiques aient pu être établis avec toute une série d'acteurs, dont les institutions gouvernementales.

Le « Lead Farmer Programme » au Malawi a ainsi réussi à s'étendre très rapidement dans un délai court. L'un des facteurs clés de succès a été l'appui du gouvernement à cette initiative, dès son démarrage ; mais ce programme a aussi eu d'autres atouts — un niveau de coûts fixes faible et les réseaux communautaires préexistants.

#### Le programme « Lead Farmer » (Malawi) : de l'initiative locale à une stratégie nationale

Au Malawi, FAIR, un programme de renforcement des économies rurales appuyé par trois ONG, a constaté que dans les zones rurales excentrées, les « divisions » du ministère de l'Agriculture étaient les seuls partenaires locaux disposant d'un personnel présent sur le terrain. FAIR a donc choisi de mettre en place un partenariat avec une division locale du ministère, MZADD, pour l'extension d'une initiative déjà testée de reconversion des déchets locaux en fertilisant (par la récolte de compost).

En 2002, FAIR a ainsi organisé avec MZADD un concours de compostage ciblant 200 000 agriculteurs, qui dès la seconde année a connu des records de participation. Sur la base de cette initiative, FAIR et MZADD ont lancé le programme « Lead Farmer » visant à identifier des agriculteurs innovants, prêts à expérimenter et former leur communauté pour une amélioration de la productivité. Ces agriculteurs leaders ont mis en œuvre des technologies simples de fertilisation respectant les ressources naturelles, et ont partagé leur expérience et leurs techniques avec des groupes locaux de producteurs.

Depuis 2004-05, plus de 150 leaders ont ainsi été formés dans trois districts du nord du Malawi, et ces leaders ont à leur tour formé chacun environ 100 agriculteurs — au total, près de 15 000 agriculteurs ont ainsi pu mettre en œuvre des techniques d'agriculture pérennes, en alternative à l'utilisation d'engrais chimiques.

Le succès de ce projet a été tel que d'autres ONG de la région Nord ont adopté cette approche ; puis le ministère de l'Agriculture et de la sécurité alimentaire a souhaité l'étendre à l'ensemble du Malawi, et le programme a ainsi été répliqué dans toutes les régions du pays. ■

Pour plus d'information : Find Your Feet ([www.fyf.org.uk](http://www.fyf.org.uk)),  
Norwegian Development Fund ([www.utviklingsfondet.no](http://www.utviklingsfondet.no))  
ou Self Help Africa ([www.selfhelpafrica.org](http://www.selfhelpafrica.org))

#### PRINCIPALES RECOMMANDATIONS À L'ATTENTION DE LA COOPÉRATION BRITANNIQUE

Toutes ces expériences ont permis de démontrer qu'il est possible de viabiliser la petite agriculture africaine, à condition d'utiliser une approche adaptée. Mais pour permettre un vrai renforcement des agriculteurs marginalisés, une aide au développement beaucoup plus importante reste encore nécessaire, pour contrebalancer des années de sous-investissement. Surtout, il est indispensable de mieux orienter cette aide ou de la réorienter, pour :

- mieux tenir compte de la capacité des petits producteurs à résister aux chocs climatiques et économiques, et encourager cette résilience ;
- à plus long terme, aider les producteurs à adapter leurs pratiques pour

prendre en compte le changement climatique progressif, et assurer la pérennité de la production agricole.

De manière générale, il s'agit de promouvoir des approches plus participatives, impliquant davantage la mobilisation des agriculteurs et les communautés locales dans la prise de décision et la définition des priorités. L'expérience a montré en particulier que cette mobilisation joue un rôle décisif pour la diffusion de technologies adaptées et pérennes.

Enfin, les partenariats institutionnels entre différents acteurs sont nécessaires pour faire changer d'échelle les initiatives expérimentées.

Le gouvernement britannique et DFID pourraient ainsi :

1. **s'engager à augmenter le montant de l'aide ciblant les agriculteurs africains vulnérables**, pour compenser le sous-investissement des années précédentes et anticiper les nouveaux besoins liés au changement climatique ;

2. **cibler l'aide à l'agriculture en Afrique et le dialogue politique** sur les thèmes suivants :
  - la sauvegarde des ressources naturelles (sols et eau) ;
  - une meilleure intégration de l'analyse du risque climatique, des approches participatives de réduction des risques de catastrophes naturelles et des stratégies d'adaptation aux risques dans les politiques agricoles ;
  - la promotion des approches participatives pour la montée en échelle et la diffusion de technologies pérennes, et la diffusion de l'innovation ;
  - les services marketing et l'innovation pour l'agriculture, susceptibles d'aider les producteurs vulnérables à mieux s'articuler avec les marchés locaux ;
  - les projets de recherche ciblant le développement de systèmes d'élevage et de culture résistants à la sécheresse ;
  - la mobilisation des communautés locales de producteurs, particulièrement dans les zones isolées, pour les amener à participer davantage aux décisions qui les concernent ;
3. **offrir un appui à l'agriculture dans tous les pays d'intervention de DFID**, notamment pour appuyer la montée en échelle des initiatives réussies et encourager le partage d'expérience avec d'autres bailleurs de fonds ;
4. **promouvoir une approche sectorielle du développement agricole**. Trop souvent encore, les programmes d'aide à l'agriculture restent cloisonnés, peu efficaces et redondants. Les petits producteurs marginalisés devraient être au cœur de la définition de ces programmes, et l'accent devrait être mis davantage sur la coordination entre les acteurs et la cohérence d'ensemble du cadre légal et réglementaire ;
5. **encourager une réponse collective au défi actuel**. Il s'agit d'assurer un équilibre entre les gouvernements nationaux et la société civile. S'il est clair que le secteur public a un rôle à jouer, les organisations de la société civile ont une place déterminante pour articuler les petits producteurs aux programmes d'aide, et pour faciliter le dialogue entre tous les acteurs impliqués ;
6. **influencer la politique internationale d'aide au développement**. L'enjeu est d'encourager tous les principaux bailleurs du secteur — Banque mondiale, FAO, Union européenne, Nations unies, G8, etc. — à augmenter l'engagement global en faveur du secteur, et à réorienter l'aide à l'agriculture pour mieux cibler les petits producteurs africains. ■

■ **Helping business recover after a natural disaster: Hambantota Chamber's post-tsunami experience**, Mossakowski T., Davidson B., Thassim A., *Enterprise Development and Microfinance*, vol.21, n° 1 (mars 2010), 16 p.

Avec l'aimable autorisation de Practical Action Publishing

**INFORMATION ET ABONNEMENT :**  
[http://practicalaction.org/publishing?id=sed\\_journal](http://practicalaction.org/publishing?id=sed_journal)

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 20 juin 2010

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

# Relancer l'activité des petites et moyennes entreprises après une catastrophe naturelle :

## l'expérience de la chambre de commerce de Hambantota (Sri Lanka)

Le 26 décembre 2004, un tsunami dévastait les côtes de l'Asie du Sud-Est, causant plus de 227 000 morts et laissant des centaines de milliers de personnes sans abri. Au Sri Lanka, si l'aide d'urgence internationale s'est très rapidement mobilisée, peu d'actions ont en revanche été prévues pour relancer les activités économiques. Pourtant une telle relance joue, on le sait, un rôle décisif dans la réhabilitation de zones affectées par des catastrophes naturelles. L'article présenté ici décrit l'un des rares projets d'appui à la relance d'activités économiques, ciblant surtout les petites et moyennes entreprises (PME) touchées par le tsunami. Ce projet a été mené par la Chambre de commerce du district de Hambantota, l'un des plus meurtris. Cette expérience permet de mesurer l'impact d'un soutien aux petites entreprises après une catastrophe naturelle et de tirer des leçons et recommandations clés pour de futurs projets d'appui aux entreprises dans un contexte post-urgence.

### LE CONTEXTE POST-TSUNAMI

#### Hambantota, l'un des districts du Sri Lanka les plus touchés

Le district de Hambantota s'étend sur 90 km de côtes, au Sud-Est du Sri Lanka. C'est l'un des districts les plus pauvres du pays, peuplé d'environ 580 000 habitants. La zone est essentiellement rurale ; l'agriculture et la pêche jouent un rôle clé dans l'économie locale.

Au Sri Lanka, l'impact du tsunami a été impressionnant : plus de 35 000 morts, un demi million de déplacés et 150 000 personnes privées de tous moyens de subsistance. Le district côtier Hambantota a été probablement le plus touché. Un grand nombre de logements, de bâtiments publics et d'entreprises ont été détruits ou fortement endommagés. En particulier, tout le secteur traditionnel de la pêche a été dévasté. L'impact écono-

mique a été si fort dans la zone, qu'il semblait illusoire de réhabiliter le district sans aide extérieure.

#### L'afflux rapide de l'aide post-tsunami

Juste après le tsunami, l'aide internationale s'est rapidement mobilisée dans les zones touchées, à Hambantota notamment. Pourtant, une bonne part de cet effort a été vaine, en raison du contexte chaotique d'après la catastrophe. En l'absence de toute coordination effective, le suivi et le contrôle de l'argent dépensé n'ont pas pu se faire correctement.

Le secteur de la pêche en est un exemple criant : 90 % de la flotte et des équipements de pêche ont été détruits par le tsunami. Beaucoup d'ONG sont intervenues, mais dans un grand désordre. Des personnes qui n'avaient jamais été pêcheurs ont reçu en don des bateaux, alors que des pêcheurs ne pouvaient en obtenir. Certains bateaux fournis étaient

inadaptés ou de piètre qualité, en l'absence de toute consultation préalable des pêcheurs sur leurs besoins. Les ONG ont concentré leurs efforts sur le remplacement des bateaux, oubliant la nécessité de réhabiliter le stockage et la commercialisation des produits de la pêche.

On peut estimer, au final, qu'après des débuts hésitants, l'aide d'urgence et celle destinée aux individus ont raisonnablement bien fonctionné. Mais l'aide apportée aux activités économiques au sens large – activités de subsistance, micro, petites et moyennes entreprises – a été très limitée et peu efficace.

Une fois les besoins d'urgence des populations prises en charge, il était pour tout indispensable de leur permettre de travailler et vivre de façon autonome.

### Les PME, laissées-pour-compte de l'aide internationale

Relancer ces activités économiques, au lendemain du tsunami, supposait un appui équivalent à ce que l'aide d'urgence avait pu déjà apporter. Quelques projets ont ciblé dans une certaine mesure le niveau « micro », pour la reprise des activités de subsistance et des micro-entreprises. En revanche, les PME ont été les grandes oubliées des projets post-tsunami. Personne, parmi les ONG, agences gouvernementales et de coopération, n'a souhaité les soutenir.

### Quel a été l'impact du tsunami sur les PME ?

Pourtant, la plupart de ces entreprises avaient tout perdu lors du tsunami. En janvier 2005, trois semaines après la catastrophe, la chambre de commerce locale, la HDCC (Hambantota District Chamber of Commerce) a lancé une étude sur les activités menées dans le district (PME, et plus largement petites activités), essayant d'estimer l'impact des pertes subies par les entrepreneurs.

Cette étude mettait clairement en évidence les grandes difficultés rencontrées par les entreprises, principalement dans les secteurs de la pêche et du commerce. Il était évident que des dons étaient nécessaires pour reconstituer équipements, stocks, bâtiments, et pour faire face aux impayés des clients morts dans la catas-

### Quelques résultats de l'étude préalable de la HDCC : l'impact du tsunami sur les PME

- 1 174 PME affectées par le tsunami ont été recensées et enquêtées dans le district de Hambantota – soit environ 80 % du total des petites entreprises touchées.
- Le tsunami a eu un impact fort surtout sur les commerçants (détaillants et grossistes), dont les stocks et locaux ont été en grande partie détruits. L'autre secteur très touché a été la pêche : 278 PME de pêche ont été affectées, en général très lourdement.
- Le secteur agricole a été relativement peu touché en revanche, les petites exploitations agricoles du district étant situées en retrait de la côte.
- L'immense majorité des entreprises affectées par le tsunami n'avaient contracté aucun type d'assurance, et se retrouvaient dans l'impossibilité financière de faire face aux pertes subies, ou de rembourser les emprunts contractés avant la catastrophe.

trophe. De plus, des garanties étaient nécessaires pour permettre aux PME d'accéder à des crédits – certaines entreprises devant de plus honorer des dettes antérieures au tsunami.

### L'INITIATIVE DE LA HDCC EN APPUI AUX PME

Une recherche de financement très précoce, dès l'étude préalable, a permis à la HDCC de mobiliser des fonds de la coopération norvégienne (environ 300 000 \$), dans l'optique d'un projet d'appui aux entreprises. À ce moment-là, aucun organisme étatique, pas plus que la Fédération des chambres de commerce du Sri Lanka, n'était en mesure de proposer des subventions à l'appui d'un tel projet.

Les premières rencontres de la HDCC avec différents acteurs privés – banques locales, PME, Banque centrale du Sri Lanka – lui ont permis de comprendre qu'à court terme, des subventions s'avéraient indispensables pour remettre sur pied les entreprises. Mais elles ont aussi permis à la HDCC de comprendre qu'au-delà des subventions, les PME avaient besoin de conseils pour renégocier leurs dettes auprès des banques, et pour obtenir des prêts à plus long terme indispensables à leur redressement.

Le projet a démarré en juin 2005, pour une durée de deux ans. Dès le départ, la HDCC et la coopération norvégienne se sont mises d'accord sur des exigences de suivi et de contrôle strict des subventions accordées. Outre la mise en place d'un suivi budgétaire et comptable classique, le projet s'engageait sur plusieurs principes :

- la définition de **critères de sélection clairs** pour identifier les PME bénéficiaires ;
- une **priorité accordée** à la création d'emplois, à la production et la commercialisation, à la modernisation et à l'expansion des activités ;
- la mise à disposition de **services non financiers** pour les entreprises, lorsque cela s'avérerait nécessaire ;
- une volonté de **diffuser largement les leçons tirées**.

Au-delà du projet ciblant les PME, la HDCC a progressivement été sollicitée pour chapeauter également des projets d'appui aux micro-activités et aux activités de subsistance.

En particulier, en 2006, la HDCC a lancé avec la Fédération des chambres de commerce le projet « Back to Business » (retour aux affaires) ciblant des activités essentiellement au niveau micro, mais aussi quelques PME.

Ce projet a touché 833 petites activités, dont 35 peuvent être classées dans la catégorie PME.

Entre le projet d'appui aux PME et les différents projets successifs gérés par la HDCC, on peut considérer qu'au total près de **2 000 activités, micro-entreprises et PME ont été appuyées dans le district de Hambantota**, dont 301 PME (266 pour le projet PME, 35 pour le projet « Back to Business »).

## LES LEÇONS TIRÉES

### Facteurs clés de réussite

Trois points au moins ont contribué au bon fonctionnement du projet d'appui aux PME de la HDCC, et méritent d'être retenus comme leçons pour de futurs projets :

#### 1. Une organisation, un contrôle et une coordination de qualité sont indispensables

Un tel projet de réhabilitation du secteur privé exige un effort important de suivi et de contrôle. Dans le cas de Hambantota, le décaissement de l'aide par la HDCC a bien fonctionné, grâce à des procédures strictes ; un bon suivi a été mis en place, conformément au budget prévu. Les appuis aux entreprises ont été correctement analysés, et les leçons tirées ont été diffusées. Cependant, une meilleure coordination entre ONG, gouvernement et autorités locales aurait permis un impact plus important.

#### 2. Des mécanismes de consultation locale peuvent permettre d'améliorer l'impact

Tout au long du projet, la tendance à la centralisation des décisions à Colombo (qu'il s'agisse des autorités gouvernementales, d'autres entités publiques ou des agences de coopération) et l'absence de mécanismes de consultation des acteurs locaux dans les régions ont été des freins à l'efficacité. La HDCC a constaté que les ressources locales, de façon générale, ont été sous-exploitées par la plupart des acteurs et bailleurs présents dans le district de Hambantota.

#### 3. Les chambres de commerce locales peuvent jouer un rôle clé

La HDCC, comme toute chambre de commerce, n'est pas seulement une source d'information locale. Elle joue

### Le fonctionnement du projet

**Critères de sélection :** PME ayant déjà redémarré leur activité ; un rapport de police doit être fourni, précisant que l'activité préexistait au tsunami et établissant les dommages subis ; seules les activités pour lesquelles les dommages dépassent l'équivalent de 5 000 \$ peuvent être prises en compte (ce plancher sera abaissé à 3 000 \$ la seconde année du projet).

**Subventions accordées :** subvention plafonnée à 1 500 \$ par PME. Les subventions peuvent être destinées à remplacer du matériel endommagé, réparer des bâtiments, mais aussi à financer de l'assistance technique (par exemple, pour aider une PME à établir un plan d'affaires). Pour tout achat de matériel, un devis auprès de trois fournisseurs différents est exigé. Les paiements sont réalisés directement par la HDCC auprès du fournisseur.

**Un Comité d'évaluation** estime les dommages subis par la PME, détermine les besoins d'appuis financiers et non financiers, organise le soutien à la PME et l'octroi de la subvention. Le Comité a aussi joué un rôle de conseil auprès des PME, pour des négociations de prêts. Les membres de ce comité sont sélectionnés sur leurs compétences, leur implication dans la communauté, et en tenant compte d'une répartition ethnique équitable (musulmans / hindous) – le Comité comprend plusieurs anciens membres de la HDCC.

**Un Comité de facilitation** intervient à un niveau plus politique, pour notamment assurer la coordination du projet avec les autres actions d'aide engagées dans le district. Ce Comité comprend des représentants de la HDCC mais aussi d'ONG, d'agences de coopération, de banques.

**Diffusion de l'information :** un bulletin mensuel permet aux PME de s'exprimer et d'accéder à des informations. Un livre a été tiré de l'expérience de la HDCC, sous forme de chronique des réhabilitations post-tsunami.

### Le projet d'appui aux PME en chiffres

En deux ans, 266 PME ont reçu une subvention du projet.

- Plus du tiers d'entre elles (35 %) étaient impliquées dans des activités commerciales (détaillants ou grossistes).
- Un montant total de 214 000 \$ environ a été accordé à ces entreprises, soit une subvention moyenne de 804 \$ par entreprise.
- En parallèle, les fonds du projet ont permis à la HDCC de subventionner aussi 392 micro-activités non prévues dans le projet initial, pour une subvention moyenne par micro-entrepreneur de 83 \$.

aussi un rôle de représentation des entreprises locales, et elle a la capacité, plus que tout autre acteur, de comprendre les besoins d'appui de ces entreprises, et notamment des PME. Renforcer une chambre de commerce locale peut donc être un atout important dans ce type de projets. Dans le cas de la HDCC, un partenariat a été établi avec la chambre de commerce de Manchester, au Royaume-Uni, pour renforcer ses capacités.

### Qu'aurait-on pu améliorer ?

Si le projet a bien fonctionné dans l'ensemble, plusieurs points ont limité son impact :

- Il aurait été nécessaire, pour certaines PME, non seulement de réhabiliter ce qui existait avant le tsunami, mais aussi d'**améliorer** les techniques, processus utilisés, etc., et non de rebâtir à l'identique. Cependant, la

HDCC ne pouvait s'engager seule dans une assistance technique plus approfondie, qui aurait aussi exigé une meilleure coordination entre ONG et bailleurs.

- Au cours des semaines suivant le tsunami, le gouvernement a imposé des **zones « non reconstructibles »**, ce qui a limité bien sûr les zones de réimplantation possible pour les PME. La consultation locale a été faible dans cette prise de décision, qui a pourtant eu un impact énorme sur les PME.
- Ce projet aurait pu être l'occasion d'encourager **la formalisation et la fiscalisation** progressive des PME, ou une meilleure prise en compte des lois existantes sur le travail et l'emploi.
- Le projet prévoyait initialement d'assurer toutes les PME pour des risques de catastrophes naturelles. La HDCC a renoncé à cet aspect, qui n'intéressait pas suffisamment les entreprises. Cela ne signifie pas que **l'assurance** ne soit pas une bonne idée sur le fond. Mais une formation préalable des PME aux notions de prévoyance serait nécessaire pour faire comprendre l'utilité d'un tel service.
- **L'impact psychologique** du tsunami a été le plus souvent négligé par tous les projets d'appui aux activités et aux PME. Pourtant, une aide sur ce plan aurait été extrêmement utile pour soutenir les entrepreneurs.
- Enfin, si le suivi et le contrôle financiers du projet ont été bien assurés, le projet n'a pas réellement établi de **suivi de la typologie des PME bénéficiaires**, et n'a pu analyser l'évolution des PME dans le temps. Tout projet de ce type devrait inclure un tel suivi.

### **La nécessité d'une aide aux PME beaucoup plus conséquente**

Au final, la principale limite du projet a été la faiblesse des fonds destinés spécifiquement aux PME. D'après la HDCC,

**l'aide apportée aux PME n'aurait couvert que moins de 5 % des pertes subies par les entreprises.** La HDCC estime qu'un ratio de 25 % au moins aurait été nécessaire, pour avoir un impact réellement significatif.

En 2007, soit plus de deux ans après la catastrophe, une étude de la HDCC auprès des PME soutenues a permis de comparer leur situation à celle d'avant le tsunami : la valeur de leurs actifs avait diminué de 40 % sur la période, leur production avait baissé de 64 % en valeur, etc. Autrement dit, en dépit des efforts d'appui, ces PME étaient encore loin de leur niveau d'activité d'avant le tsunami. En 2010, la HDCC estime que la moitié seulement de ces PME sont enfin revenues à leur niveau d'activité initial.

Par contre, les activités de subsistance et les micro-entreprises semblent avoir beaucoup plus vite récupéré de la catastrophe : dès fin 2008, la HDCC estimait qu'elles étaient revenues à 85 % de leur activité d'avant le tsunami.

Cette différence n'est pas surprenante : les activités de subsistance et les micro-entreprises ont en effet bénéficié de l'appui de plusieurs projets et de fonds plus importants que les PME ; par ailleurs, il s'agit souvent de familles ayant également pu avoir accès à l'aide d'urgence.

Cinq ans après le tsunami, **le secteur des PME de Hambantota (et du Sri Lanka, plus largement) en est toujours à un stade de développement très inférieur au niveau atteint avant le tsunami**, et ce quel que soit le critère d'analyse – chiffre d'affaires, nombre d'employés ou rentabilité.

**Un appui plus conséquent aux PME aurait été et serait encore nécessaire, pour réellement susciter la relance économique des zones affectées.** Ce constat paraît d'actualité, alors que des fonds importants sont toujours disponibles et non utilisés, au Sri Lanka, pour la réhabilitation. D'autant que le rôle clé d'une relance des activités économiques pour réhabiliter les régions touchées est maintenant largement reconnu, tant des ONG que des agences de coopération. ■

■ Rwanda youth employment assessment report, Education Development Center, 2009, 173 p.

# Créer un programme d'appui à l'emploi des jeunes en milieu urbain pauvre : le cas de RYOP au Rwanda

Poser les bases d'un programme de soutien à l'emploi pour les jeunes déscolarisés en milieu urbain : tel était le but de l'étude menée au Rwanda à l'automne 2008 par l'ONG américaine Education Development Center, à la demande de l'USAID. Le rapport analyse les caractéristiques du groupe cible, le marché du travail ainsi que les politiques et les compétences institutionnelles publiques et privées.

L'évaluation confirme l'existence d'une population jeune et urbaine importante ayant des besoins considérables en matière d'éducation et d'emploi. Bien que très pauvre et peu éduquée, cette population est motivée et déterminée. Du point de vue de l'environnement, il existe une volonté publique forte et de multiples plans d'action et initiatives de la part de différents partenaires. Ces derniers représentent un réel potentiel malgré l'absence d'une programmation cohérente et une qualité inégale. En ce qui concerne la conception du programme, l'étude a identifié différents schémas de fonctionnement possibles, le premier centralisé, le deuxième reposant sur un réseau de partenaires et le troisième recourant à un modèle hybride.

## POUR ACCÉDER AU TEXTE ORIGINAL :

<http://www.equip123.net/docs/e3-rwandafinal.pdf>

## CONNAISSANCE DU GROUPE CIBLE

### Démographie, éducation et emploi

Bien que les statistiques soient parfois difficiles à appréhender, l'équipe a pu s'appuyer sur le recensement de 2002, l'étude des ménages conduite par la Banque mondiale et d'autres sources.

Les deux tiers de la population du Rwanda ont moins de 25 ans.

À Kigali, les proportions de diplômés de l'école primaire et secondaire sont respectivement de 65 % et 24 % ; à Butare, elles sont de 75 % et 14 %. Ces dernières années, le taux de scolarisation a augmenté, tendance qui devrait se confirmer vu la priorité du gouvernement pour l'éducation. Cependant, le taux d'abandon reste élevé à cause des coûts associés et de l'échec scolaire, et la qualité générale de l'éducation demeure faible.

## « L'Actualité des services aux entreprises » n° 20 août 2010

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

**Méthodologie.** L'équipe d'évaluation était composée de 4 spécialistes internationaux et de 2 chercheurs rwandais. Elle a passé en revue des centaines de documents officiels, rapports d'évaluations et recherches. Elle a également organisé 70 interviews avec plus de 40 organisations gouvernementales et non gouvernementales ainsi que 4

groupes de discussions avec des employeurs et des employés. Enfin, l'équipe a échangé avec plus d'une centaine de jeunes de Kigali âgés de 15 à 24 ans. 95 d'entre eux ont été rencontrés lors de groupes de discussion organisés avec l'appui de différentes associations et 15 jeunes de la rue ont été interviewés lors d'entretiens individuels.

Bien qu'elles constituent la majorité de la main-d'œuvre du pays, les jeunes femmes ont un risque plus élevé d'être au chômage, et doivent donc être prises en compte de façon spécifique dans le futur programme. Les trois quarts des jeunes femmes (contre la moitié des jeunes hommes) travaillent dans la ferme familiale.

Comme l'ensemble de la population, la majorité des jeunes travaillent dans l'agriculture, là où les salaires sont les plus bas. Le niveau d'éducation a un impact important sur le fait de pouvoir quitter l'agriculture et sur la possibilité de trouver un emploi.

Bien que cela ne soit pas démontré, il est unanimement admis qu'il y a une augmentation du nombre de jeunes arrivant à Kigali et dans les autres centres urbains pour chercher du travail. En extrapolant à partir du recensement de 2002, on arrive à une estimation (sans doute basse) de respectivement 183 000 et 18 000 jeunes de 15 à 24 ans à Kigali et Butare, dont seuls 5 % environ ont accès à un enseignement supérieur.

### Compétences des jeunes

Les jeunes qui se sont arrêtés à l'école primaire ont des connaissances limitées en lecture, écriture et calcul et n'ont pas le type de compétences que les employeurs recherchent. Cependant, ils sont déterminés, entreprenants, et réussissent souvent à obtenir des revenus, même minimes, pour vivre.

Leurs principales compétences professionnelles sont le ménage, la mécanique et la réparation de base, la coiffure, la cuisine et les travaux manuels de force. Les jeunes se montrent généralement avides d'acquies de nouveaux savoir-faire, même s'ils doutent que leur vie s'en trouve profondément modifiée.

Sur le terrain, on constate que les diplômés d'école secondaire ou technique ont presque autant de probabilités de se trouver sans emploi que ceux qui ont suivi une scolarité plus courte.

>> **Le programme devrait proposer un tronc commun de formation** qui développe les compétences recherchées par les employeurs tout en s'appuyant sur les atouts et acquis des jeunes. Vu les contraintes de ces

*derniers, les activités doivent être proposées à différentes heures.*

### Profil des jeunes

#### ● Pauvreté

La plupart des jeunes rencontrés luttent pour survivre. Vu la désapprobation officielle à l'égard du secteur informel, il existe peu de vente en colportage ou dans des kiosques (à l'exception des produits autorisés : magazines, cartes et cartes de téléphone), contrairement à d'autres villes d'Afrique. Les jeunes hommes survivent principalement grâce à des tâches journalières : déchargement de camions au marché, courses, aide pour des travaux de construction. L'activité de chauffeurs de taxi moto (strictement encadrée) et celle de vente de cartes de téléphone mobile sont également assez courantes. En général, les jeunes hommes travaillent 2 à 3 jours par semaine, pour un revenu quotidien de l'ordre de 2 à 5 dollars. Ils passent une grande partie de leur temps à chercher du travail.

Pour les filles n'ayant suivi que l'école primaire, devenir employée à domicile est presque la seule perspective ; souvent originaires de zone rurale, elles travaillent dans des conditions parfois proches de l'esclavage. La féminisation des métiers du bâtiment est cependant une évolution positive notable.

Bien que les jeunes ayant suivi l'école secondaire aient un peu plus d'options, car ils maîtrisent plus souvent l'anglais et le français, ils semblent de plus en plus touchés par le chômage.

Beaucoup de jeunes, en particulier chez les employées à domicile, apportent une aide financière à leur famille. Il existe également une aide réciproque entre jeunes, qui semble être un facteur de survie.

>> **Étant donné la lutte des jeunes pour survivre, le programme devra offrir un bénéfice immédiat en échange de la participation** (repas, frais de transport, etc.) et donner **une priorité aux emplois salariés**, moins instables et risqués que les activités indépendantes.

#### ● Instabilité et isolement

Environ la moitié des jeunes rencontrés est venue de zones rurales. Certains par-

tagent une maison, ceux qui vivent seuls finissant inévitablement par héberger d'autres jeunes venant de leur communauté. Dans tous les cas, ils sont contraints de déménager souvent, suite à des expulsions ou pour faire des économies. Vu leur logique de survie, la plupart sont dans l'incapacité de penser à l'avenir. Malgré tout, à part certaines employées à domicile, épuisées et découragées, la plupart des jeunes n'envisagent pas un retour à leur village d'origine.

Les jeunes valorisent le peu d'attaches qu'ils ont. Ceux qui ont grandi à Nyamirambo (où la plupart des groupes de discussion se sont réunis) apprécient cette communauté où les loyers sont bas et où ils sont connus. Ainsi, les porteurs du marché, qui se connaissent depuis qu'ils sont enfants, s'entraident en cas de difficulté. La plupart des jeunes rencontrés ne font partie d'aucun club ou association, trop occupés à chercher du travail. Le seul sujet qui rassemble les jeunes hommes et constitue un contre-poids à leur marginalisation est le foot.

#### ● Aspirations

Convaincus que leur manque d'éducation constitue le premier frein pour trouver du travail, les jeunes se déclarent avides de retourner à l'école. Les jeunes les moins éduqués aspirent à être chauffeurs ou mécaniciens auto pour les garçons, coiffeuses ou cuisinières pour les filles. Ceux qui ont suivi l'école secondaire voudraient s'améliorer en anglais et en TIC — beaucoup savent utiliser Internet mais sont freinés par le coût des cafés Internet.

La plupart ont une vision pessimiste de leur avenir, même si ceux qui sont en lien avec une association le sont moins. La situation est différente pour les femmes membres de la coopérative de travailleurs du bâtiment : elles valorisent le fait d'avoir un travail, de l'aimer et de connaître leurs droits.

### Conséquences pratiques, pour le futur Rwanda Youth Opportunity Project (RYOP)

L'équipe propose de distinguer trois groupes de jeunes : ceux qui ont arrêté l'école au primaire ou en début de secondaire et n'ont aucune formation ou compé-

tences spécifiques, ceux qui ont interrompu leur scolarité mais ont acquis des compétences spécifiques, comme les femmes du secteur du bâtiment, et ceux qui ont suivi l'école secondaire ou une école professionnelle, moins nombreux mais presque aussi touchés par le chômage. Les services clés du programme devront être modulables et flexibles. Le projet doit utiliser et renforcer l'expertise des ONG et du secteur privé pour créer des services sur mesure pour chaque segment de jeunes.

En pratique, la radio, beaucoup écoutée, peut être utilisée pour faire connaître le programme aux jeunes. Le recrutement devant se faire surtout dans la rue, l'équipe devra avoir les aptitudes relationnelles pour ce type d'approche. Par ailleurs, il faudra porter une attention spécifique au recrutement des femmes, moins visibles que les hommes. Enfin, la rumeur jouant un rôle important, le programme doit être rapidement perçu comme pertinent.

## ANALYSE DU MARCHÉ DU TRAVAIL

### Vue d'ensemble sur l'économie et le marché du travail

Bien que le Rwanda soit l'un des pays les plus pauvres et les plus denses d'Afrique, les progrès pour ramener l'économie à son niveau d'avant 1994 ont été impressionnants, comme en atteste la croissance et la hausse des exportations. 90 % de la population travaille dans l'agriculture, laquelle ne parvient pas à suivre la croissance de la population. Étant donné les freins, en particulier sur l'accès à la terre, la production non agricole joue cependant un rôle croissant. L'industrie et les services représentent respectivement 22 % et 41 % du PNB et la demande de main-d'œuvre s'y développe. Pour des raisons démographiques, on observe un rajeunissement des nouveaux entrants sur le marché du travail.

Il existe d'importants mouvements migratoires intérieurs, qui suivent la création d'emploi. Le secteur des services,

principalement à Kigali, est le premier employeur de migrants (essentiellement nettoyage et emploi à domicile), qui sont généralement âgés de moins de 30 ans. Le gouvernement a lancé une campagne pour renvoyer ces migrants dans leurs provinces d'origine, sans grand succès.

Kigali et Butare-Huye sont des zones géographiques en croissance. À Kigali, les emplois se répartissent ainsi : travaux élémentaires non qualifiés (25 %), emplois qualifiés dans les services (25 %), commerce (21 %), agriculture et pêche (17 %).

Bien que faible, la présence de la population pauvre se renforce dans le commerce et le secteur des services qualifiés. Les postes salariés sont prédominants à Kigali, contrairement aux provinces rurales (y compris Butare), où le travail indépendant est plus important.

D'après une étude récente, les activités économiques du pays sont confrontées à plusieurs difficultés : impôts élevés, coût du transport, disponibilité et coût des terrains, accès au crédit, pannes de courant et coût de l'électricité, droit du travail jugé contraignant. La formation et le recrutement sont cités comme des freins importants dans la province du Nord, et beaucoup moins à Kigali.

### Secteurs en croissance

#### ● Bâtiment

Le secteur est en forte croissance, en particulier dans les zones urbaines. Il représente un fort potentiel d'emploi pour les jeunes, dans de multiples domaines : approvisionnement en matériau, transport vers les chantiers, conception, construction, contrôle qualité, inspection, nettoyage, gestion des déchets.

Actuellement, la plupart des jeunes entrent sur les chantiers comme manutentionnaires ou aides maçons mais d'autres métiers, comme la fabrication de briques, de tuiles et de clous, sont accessibles pour pénétrer le secteur.

Un point délicat : le bâtiment étant moins tributaire que d'autres secteurs de l'appui des ONG ou le gouvernement, les futurs partenariats devront impérativement s'appuyer sur les acteurs du privé qui ont intérêt à développer la prochaine génération de travailleurs.

#### ● Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Ce secteur est cité unanimement comme un gisement d'emplois pour les jeunes, même si sa croissance est récente et que son potentiel peut sembler surestimé. Dans sa Vision 2020, le gouvernement fait des TIC un axe central de la stratégie de croissance. Beaucoup de mesures dans le domaine de l'éducation et de la formation reflètent cette priorité. Mais la route est longue, au vu de divers indicateurs : 0,6 % de la population utilise Internet et moins de 1 % des foyers sont équipés. Par ailleurs, malgré des câblages effectués en 2004 et 2006, les objectifs globaux en accès à Internet sont aujourd'hui loin d'être atteints.

À l'heure actuelle, la plus grande promesse réside sans doute dans les téléphones mobiles, qui présentent de multiples atouts :

- accès au portable relativement courant : taux d'équipement de 6 % de la population, en hausse, avec une moyenne de quatre utilisateurs par téléphone ;
- développement rapide de nouvelles applications SMS, pour fournir des informations dans de multiples domaines : santé, services financiers, agriculture, par exemple pour connaître le prix de vente d'une denrée ;
- existence du réseau Village Phone, constitué de 9 000 téléphones publics ;
- grande familiarité des jeunes avec les SMS ;
- possibilité d'être utilisé n'importe où et n'importe quand, même quand le téléphone est éteint ;
- souplesse de facturation.

Il semble clair que des opportunités basées sur les téléphones portables et la technologie SMS vont émerger. La formation dans ce domaine devrait donc être une priorité pour le projet.

Concrètement, le programme pourrait collaborer avec la société SMS Media, qui offre des services à valeur ajoutée aux opérateurs MTN et Rwanda Cell. Différents partenariats pourraient être envisagés : envoi de messages ciblés sur l'emploi ou la santé, conception d'applications SMS pour l'emploi des jeunes, par exemple pour échanger sur le

marché du travail, installation d'un petit laboratoire pour former les jeunes aux technologies SMS.

Le secteur des applications SMS est d'autant plus porteur qu'une formation courte, de l'ordre d'une semaine en général, pourrait permettre aux jeunes d'accéder à différents emplois : vente par SMS d'électricité, eau, temps de communication ou services financiers, collecte de contenu pour alimenter des bases de données, emplois dans les centres d'appels, cafés internet, ou petits centres d'entretiens pour téléphones portables (une fois formés, les jeunes pourraient retourner exercer leurs compétences dans les kiosques téléphoniques villageois des zones rurales).

#### ● Agriculture et agroalimentaire

Les principales industries en croissance sont toujours basées sur l'agriculture et les activités liées : engrais, chaîne du froid, e-commerce, tourisme. Plusieurs secteurs sont prometteurs et riches en opportunités pour les jeunes (roses, pyréthre, fruit de la passion, piments, huiles essentielles de géranium, eucalyptus et citronnelle, production de vin de banane, confiture de papaye et de fraise, jus concentrés, fabrication d'engrais et apiculture, notamment).

#### ● Services

Ces derniers comprennent les services aux entreprises, le tourisme, les restaurants et les services aux particuliers comme le ménage ou la sécurité. S'ils représentent un potentiel de croissance, certains des nouveaux métiers exigent des compétences en lecture, écriture, calcul et « savoir-être » (service, communication, fiabilité, ponctualité, travail d'équipe, patience).

Du point de vue de la création de petites activités indépendantes, les services représentent sans doute le plus gros potentiel. En ce qui concerne le tourisme, ce secteur en émergence offrira sûrement des opportunités à l'avenir.

Une étude récente montre toutefois que les entreprises de ce secteur ne considèrent pas la formation et le recrutement comme des problèmes majeurs. Leur motivation pour devenir partenaire d'un programme pour les jeunes risque donc d'être limitée.

D'autres opportunités intéressantes pourraient se présenter au travers d'un partenariat avec l'ONG ASSIST Rwanda, qui place des jeunes dans les métiers du nettoyage (voir plus loin), ou dans le secteur du vélo (transport, livraison, réparation), le taux d'équipement étant en hausse (sauf dans le centre de Kigali où les vélos sont interdits).

### Compétences recherchées par les employeurs

Le marché de l'emploi des jeunes est freiné par l'écart entre l'offre et la demande : la formation et l'éducation actuelles préparent mal aux exigences du marché du travail, en particulier sur les compétences de « savoir-être » (*soft skills*) : travail d'équipe, communication, leadership, créativité, souplesse. Les employeurs souhaitent qu'on enseigne en priorité ces compétences générales indispensables, eux-mêmes pouvant plus facilement prendre en charge les aspects techniques de la formation. Par ailleurs, ils déplorent que beaucoup de jeunes se pensent surqualifiés par rapport aux postes disponibles : leurs attentes irréalistes engendrent des attitudes négatives, une fois recrutés.

Le RYOP pourrait aider les partenaires de formation à transmettre aux jeunes les compétences recherchées par les employeurs. Par ailleurs, certaines entreprises privées sont citées fréquemment pour leur volonté de promouvoir l'emploi des jeunes et la formation ; le futur programme aurait intérêt à travailler avec elles.

Enfin, vu l'absence de mécanisme formel pour marier l'offre et la demande d'emplois, il serait intéressant d'utiliser la technologie SMS pour créer un système d'information et d'échange sur le marché de l'emploi à Kigali. Ce dernier s'adresserait non seulement aux jeunes liés au RYOP mais à tous les autres.

### Rapprochement avec le secteur privé

Les quatre secteurs d'activité en croissance présentés ci-dessus offrent des opportunités pour l'emploi des jeunes, à condition de travailler en étroite collaboration avec le secteur privé pour rester au plus près des besoins. Sur ce point,

l'équipe a été encouragée à s'appuyer sur les recommandations de plusieurs congrès récents sur l'emploi, la formation et l'entrepreneuriat des jeunes, qui visent surtout un rapprochement avec le secteur privé.

Le *Youth Forum on Youth Employment* a recommandé, entre autres, un fonds de garantie dédié à la création d'emplois pour les jeunes, des programmes orientés sur les compétences de savoir-être, et une politique de formation professionnelle volontariste.

Le congrès de 2007 *Ensuring Technical Schools Deliver Employable Young People* a recommandé l'introduction d'un système de formation dual combinant enseignement théorique et stages, ainsi que le rapprochement des écoles techniques et de l'industrie.

## POLITIQUES ET COMPÉTENCES INSTITUTIONNELLES PUBLIQUES ET PRIVÉES

### Politiques publiques générales

Deux documents de référence de la politique gouvernementale sont la *Vision 2020*, qui vise une croissance du PNB et une amélioration de la qualité de vie, en mettant notamment l'accent sur le développement des compétences en science, technologie et innovation, et la *Economic Development and Poverty Reduction Strategy* (EDPRS), qui donne la priorité à la formation et l'éducation technique et professionnelle. Il faut également mentionner le *Plan à 5 ans pour l'emploi des jeunes*, conçu avec l'appui de l'Organisation internationale du travail, dont la mise en œuvre est freinée par le manque de ressources, les changements d'affectation et la priorité concurrente du *Technical and Vocational Education and Training System* (TVET).

### Système public d'éducation et de formation

Le *Technical and Vocational Education and Training System* (TVET) est en pleine réforme, pour mieux répondre aux prio-

rités gouvernementales (développement de coopératives et de petites entreprises) et aux attentes du secteur privé, qui en est réduit aujourd'hui à faire venir de la main-d'œuvre d'autres pays.

Le *Rwanda Workforce Development Authority* (WODA) dépend du ministère de l'Éducation. Des formations étaient programmées pour début 2009, en collaboration avec le secteur du bâtiment. Le WODA propose également des formations avec le secteur de l'hôtellerie et du tourisme. Cette structure pourrait être un partenaire intéressant, par exemple pour mettre en place un cours de préparation à l'emploi axé sur le savoir-être. L'*Unité d'éducation informelle* propose des cours d'alphabétisation et post-alphabétisation, principalement à travers des ONG partenaires, tandis que l'*Unité de programme de rattrapage* s'adresse aux jeunes désireux d'avoir un diplôme d'école primaire.

### Programmes en faveur de la formation et l'emploi des jeunes

Bien que ces programmes soient peu nombreux au vu de l'ampleur du chômage, certains sont très actifs.

Le réseau *YES Rwanda*, démarré en 2004, est devenu un partenaire incontournable des pouvoirs publics. Il intervient notamment sur le développement de l'entrepreneuriat, les revenus des jeunes, le plaidoyer et la recherche sur les politiques.

Le *Collectif des Associations des travailleurs du bâtiment*, qui compte 12 000 membres à Kigali, dont 40 % de femmes, propose des formations aux compétences de base (sécurité, codes utilisés dans le bâtiment, etc). Il place environ 300 travailleurs par mois, surtout sur des contrats courts. Cette structure pourrait apporter une aide précieuse au RYOP grâce à sa large base de membres.

L'*Atradorwa* (Association des employés à domicile, dans les restaurants et les hôtels) compte 500 membres, principalement des jeunes femmes venues de la campagne. La principale activité est la mise en relation avec des postes disponibles. L'association pourrait aider le RYOP, essentiellement pour toucher des jeunes employées à domicile, souvent très isolées.

*ASSIST Rwanda* a été créé en 1999 pour aider les orphelins et enfants vulnérables et a obtenu des résultats impressionnants au vu de ses faibles moyens. L'association a mis en place des activités d'artisanat à domicile (fabrication de bougie, savon et craie), des coopératives d'élevage de chèvres et un service de nettoyage.

Le *Projet de promotion des petites et micro-entreprises du Rwanda* met en place des contrats d'apprentissage en milieu rural, principalement pour des orphelins et enfants vulnérables. Les ONG *CARE* et *Catholic Relief Services* (CRS) proposent également des programmes d'apprentissage, qui peuvent déboucher sur la création de coopératives ou d'associations villageoises d'épargne et de crédit.

### Autres initiatives en faveur des jeunes

D'autres structures associatives œuvrent en faveur des jeunes, dont certaines peuvent être des partenaires intéressants pour toucher des publics isolés et précaires, notamment les femmes. C'est le cas de l'*Association de femmes musulmanes pour le développement*.

Sur les aspects financiers, la *Coopérative de la jeunesse pour l'auto-emploi et le développement* (COOJAD), financée par le National Youth Council, cible la population jeune.

### Autres intervenants dans l'économie, l'emploi et la formation

La *Private Sector Federation* (PSF) regroupe 72 000 entreprises membres et comporte 9 chambres thématiques, dont plusieurs intéressantes au titre de l'activité du RYOP. Elle intervient essentiellement en plaidoyer et développement des affaires, et est un organisme quasi public. Cette fédération a proposé avec enthousiasme de collaborer avec le RYOP pour proposer stages et emplois.

#### ● Conséquences pratiques pour le futur RYOP

Le projet a intérêt à instaurer une collaboration productive avec l'ensemble des pouvoirs publics. Il serait notamment

souhaitable d'établir une convention de partenariat avec le ministère de l'Éducation (ce qui faciliterait la certification officielle de la formation proposée par le RYOP) et de collaborer avec le WODA. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a constaté que certaines politiques gouvernementales avaient un impact positif mais que d'autres, comme la régulation stricte du secteur informel, freinaient le développement de l'emploi des jeunes. Certains sujets, comme le renouvellement urbain ou la promotion des coopératives, nécessitent une compréhension plus approfondie pour mesurer leurs implications (à affiner pendant la mise en œuvre du projet). Le RYOP doit donc acquérir rapidement une crédibilité suffisante pour pouvoir influencer les politiques publiques. Le meilleur moyen pour cela est de construire des projets innovants en coopération avec les ministères concernés.

Le programme devra également collaborer étroitement avec la ville de Kigali, qui s'est engagée activement dans l'étude. Bien que moins impliquée, la municipalité de Butare a aussi exprimé sa volonté de participer.

En ce qui concerne les ONG, le futur programme devra s'attacher à renforcer les compétences de partenaires soigneusement sélectionnés, afin qu'ils développent la qualité de leur gestion et de leur formation et qu'ils enrichissent les services proposés, sur la base d'un programme modulaire.

### RECOMMANDATIONS POUR LA CONCEPTION DU PROGRAMME

#### Résumé des recommandations générales

- Cibler les 15-24 ans avec une gamme de différentes scolarités.
- Avoir une implantation initiale à Kigali (secteurs de Nyaragenge and Nyamirambo) et Butare.
- Proposer un kit éducatif qui porte sur l'éducation, l'aptitude à la vie quotidienne et la préparation à l'emploi.

- Incorporer des services psychologiques (il ne faut pas oublier le traumatisme envahissant qui pèse encore sur le pays).
- Mettre les jeunes en relation avec des opportunités pertinentes de génération de revenus dans les secteurs agroalimentaire, bâtiment, TIC, services et hôtellerie.
- Impliquer des partenaires du gouvernement, du secteur privé et des ONG.
- Permettre une mesure des résultats au niveau des jeunes et des partenaires.
- Viser la pérennisation du programme.

### Choix d'un modèle

Les programmes de service social ou de développement économique sont généralement soumis à une équation simple : à budget égal, plus la gamme de services proposée est intensive, moins le nombre de bénéficiaires atteint est important. Il faut donc choisir entre différentes options présentées ci-dessous.

#### ● Modèle centralisé

Le principe est de proposer un ensemble holistique de services aux jeunes, à travers des centres de proximité en lien avec des partenaires susceptibles de proposer des expériences professionnelles. Cet ensemble complet comprendrait une préparation à l'emploi ainsi que du mentorat et du soutien dispensés par les centres, et des opportunités d'expérience professionnelle proposées à travers des partenariats. Après une évaluation en alphabétisation, calcul et aptitudes à l'emploi, les jeunes seraient orientés vers un programme sur mesure, les plus qualifiés étant orientés plus vite vers le travail effectif.

#### ● Modèle de services en réseau

Dans cette approche, le RYOP utilise une combinaison de bourses, ressources éducatives et assistance technique pour renforcer les différents partenaires (gouver-

nement, ONG et secteur privé) dans leur offre de services aux jeunes.

Les services sont mis en œuvre à travers ce réseau de partenaires et non plus directement par le RYOP qui devient alors centre de recherche, de développement de cursus pédagogiques, de renforcement des compétences, de communication et de suivi.

Dans ce schéma, chaque partenaire contractualise avec le RYOP pour mettre en place un programme qui combine ses services existants avec les améliorations apportées par ce dernier. Même si l'approche est vouée à varier selon les partenaires, le RYOP peut mettre en place des critères de participation et des services communs à intégrer dans les programmes.

#### ● Modèle hybride

Ce modèle repose sur un équilibre entre services centralisés et services en réseau. Le principe serait de créer un petit nombre de centres proposant un noyau de services d'employabilité et de services éducatifs. Ces centres, mis en place par le RYOP, seraient reliés à des partenaires, dont le rôle serait de connecter les jeunes à d'autres expériences professionnelles.

Un quart à un tiers des jeunes recevrait le kit complet (éducation et expérience professionnelle) des services proposés par les centres (comme dans le modèle centralisé), tandis que les autres jeunes seraient pris en charge par les partenaires. Ces derniers renforceraient leurs compétences et leurs programmes grâce au soutien du RYOP.

Chacune de ces trois options présente des avantages et des inconvénients. A priori, si l'on ne tient pas compte des contraintes de coût, l'option préférée par l'équipe est la troisième, qui combine la finesse d'approche et la qualité de contact des centres et la portée large permise par les partenariats. L'étape suivante est de travailler avec l'USAID pour prendre une décision définitive et faire une proposition plus détaillée à partir du modèle retenu. ■

■ **Private sector demand for youth labour in Ghana and Senegal. Ghana and Senegal study findings.** The Youth Employment Network and the International Youth Foundation, ILO, juillet 2009, 60 p.

**ACCÉDER AU TEXTE ORIGINAL :**

[http://www.ilo.org/public/english/employment/yen/downloads/psi/psi\\_study.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/yen/downloads/psi/psi_study.pdf)

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 20 septembre 2010

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

# L'emploi des jeunes au Ghana et au Sénégal : état du marché, secteurs porteurs et recommandations d'appui

L'emploi des jeunes est un sujet de préoccupation majeure en Afrique subsaharienne, où les 15-24 ans représentent plus de 35 % de la population. Cet article dresse un panorama du marché de l'emploi des jeunes dans deux pays dynamiques d'Afrique de l'Ouest — le Ghana et le Sénégal — à partir des résultats d'une étude menée par le BIT auprès de plus de 600 entreprises de ces deux pays. Au-delà des contextes nationaux, l'analyse de ces données permet d'avancer des recommandations plus larges pour la définition et la mise en œuvre de projets d'appui à l'emploi des jeunes.

## LE MARCHÉ DE L'EMPLOI EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE : UN CHAMP ENCORE MAL CONNU

Parmi les nombreux défis que doit relever l'Afrique, l'un des tous premiers est de parvenir à créer suffisamment d'emplois pour une population en croissance rapide. Une grande majorité des jeunes d'Afrique subsaharienne peine à accéder à l'éducation et à la formation professionnelle, et obtient difficilement un emploi par la suite. En 2005, on estimait que 21 % des jeunes de 15 à 24 ans de la sous-région étaient ainsi sans emploi (pour une moyenne mondiale de 14,4 %).

Face à ces difficultés, plusieurs questions se posent :

- Il semble y avoir un écart entre les formations accessibles pour les jeunes et la demande réelle des employeurs – bien souvent, le système éducatif est en décalage par rapport aux besoins du marché de l'emploi. Comprendre la nature de ce décalage est indispensable, pour pouvoir y remédier.
- Si cet écart entre offre et demande était progressivement comblé, com-

ment le marché de l'emploi dans le secteur privé évoluerait-il ? Quel serait le potentiel réel d'emploi des jeunes par les entreprises ?

- Dans quelle mesure le secteur privé s'implique-t-il dans la promotion de l'emploi des jeunes ?

En réalité, très peu de données existent aujourd'hui pour répondre précisément à ces questions, et pour pouvoir estimer le potentiel d'emploi des jeunes en Afrique. Il a longtemps été difficile, faute d'enquêtes, d'analyser les barrières à l'entrée que rencontrent les jeunes sur le marché du travail. Or, avant de pouvoir définir des programmes d'appui à l'emploi des jeunes, il paraît essentiel de comprendre ce potentiel et ces contraintes.

## UNE PREMIÈRE ENQUÊTE D'ENVERGURE SUR L'EMPLOI DES JEUNES

Pour répondre à ces interrogations, le YEN (*Youth Employment Network*, réseau d'emploi des jeunes) et la IYF (*International Youth Foundation*, fondation pour l'emploi des jeunes) ont commandité une étude spécifique dans deux pays d'Afrique de l'Ouest, le Sénégal et le Ghana.

L'objectif était de fournir des éléments de réponse aux questions suivantes :

- Quels sont les secteurs à fort potentiel d'embauche (filières à fort potentiel, types d'emplois, nombre estimé d'emplois disponibles pour les jeunes à la date actuelle et pour les quinze prochaines années) ?
- Quelle perception ont les recruteurs de l'embauche des jeunes (analyse des barrières à l'entrée du point de vue des employeurs, par exemple les coûts de main-d'œuvre) ?
- Quelles sont les exigences des employeurs (compétences minimum requises, par exemple niveau de compétence en informatique, formation professionnelle, etc.) ?
- Y a-t-il discrimination envers les jeunes femmes ? (Quelles sont les barrières à l'entrée spécifiques pour les femmes ?)
- Quelles initiatives ont été mises en place par le secteur privé en faveur de l'emploi des jeunes ?

L'enquête a été réalisée en 2009 par FocusAfrica, une société africaine de conseil en management, associée au Ghana au centre de recherche universitaire Isser (Institute of Statistical, Social and Economic Research).

## PRINCIPAUX RÉSULTATS

Voir le tableau ci-contre.

### Le Ghana : un marché dopé par le dynamisme des NTIC

#### ● Profil pays

Le Ghana vise à rejoindre les pays à revenus intermédiaires en 2015. Bien que bénéficiant de ressources minières, le pays est encore fortement dépendant de l'aide internationale. Depuis 1983, une politique de privatisation de l'économie est en cours, et cette ouverture a dopé le développement du secteur privé, notamment depuis 2001.

L'économie ghanéenne a connu une très bonne performance depuis les années 1990, et le taux de chômage de la po-

## Méthodologie de l'étude : repères

### Échantillon

Un échantillon d'au moins 300 entreprises privées a été sélectionné dans chaque pays, de façon aléatoire, parmi les entreprises employant plus de 5 employés, au sein de 25 secteurs d'activité.

- **Sénégal** : échantillon de 378 entreprises. Le nombre d'entreprises sélectionnées dans chaque secteur d'activité a été proportionnel au poids de chacun de ces secteurs dans l'économie nationale (en % du PIB). L'échantillon rend compte de la grande variété des entreprises — en taille, degré de maturité ou de formalisation. Pour certains secteurs, des entreprises informelles ont donc également été incluses dans l'échantillon.
- **Ghana** : les entreprises de l'échantillon appartiennent exclusivement au secteur formel, et sont implantées dans les deux principales villes du pays, Accra et Kumasi, où elles ont été sélectionnées de façon aléatoire. Au total, 376 entreprises ont été sélectionnées.

### Questionnaires

L'enquête a collecté des données à la fois quantitatives et qualitatives, sur quatre points :

- le profil de l'entreprise ;
- sa politique et ses pratiques de recrutement ;
- les opportunités d'emploi ;
- une évaluation de l'emploi des jeunes.

La plupart du temps, le questionnaire a été administré lors d'entretiens entre des équipes d'enquêteurs et les directeurs ou responsables des ressources humaines des entreprises.

## Quelques données de comparaison Ghana/Sénégal (pour le secteur formel)

	GHANA	SÉNÉGAL
Échantillon d'entreprises du secteur formel enquêtées	376	290
Nombre total de postes disponibles pour des jeunes (2009)	3 624	3 490
Nombre total de postes disponibles dans les 5 ans à venir	12 129 (dont 93 % à temps plein)	10 264 (dont 60 % à temps plein)
Secteurs à plus fort potentiel d'embauche pour les jeunes	Agriculture, infogérance, banque et autres services financiers	Agriculture, infogérance, bâtiment, sécurité
% d'employés de moins de 34 ans (échantillon)	76,6 %	54,93 %
% de femmes employées (échantillon)	26 %	27 %

pulation a diminué constamment depuis 1998. Le taux de population vivant en dessous du seuil de pauvreté a également connu une forte baisse, de 51 % environ en 1991-92 à 28,5 % aujourd'hui.

En termes d'emploi, la prépondérance du secteur public s'est affaiblie progressivement au cours des vingt dernières années, laissant une place plus grande au secteur privé, qui représente aujourd'hui près de la moitié des emplois du secteur formel. La croissance spectaculaire de trois secteurs d'activités à dominante privée — NTIC, secteur minier et services financiers — et la volonté de désengagement du gouvernement expliquent cette évolution.

Le secteur informel continue de prédominer dans le pays<sup>1</sup>, et représente certainement plus de la moitié des emplois encore aujourd'hui — même si la tendance est à la formalisation des entreprises. Le secteur informel concerne principalement l'agriculture et le monde rural, avec une forte croissance des emplois informels dans la vente et le petit commerce, en milieu urbain.

Malgré la baisse du taux de chômage, le sous-emploi des jeunes reste un vrai sujet de préoccupation. Le gouvernement du Ghana a mis en place au niveau national un programme d'appui à l'emploi des jeunes, le NYEP (*National Youth Employment Program*), qui vise à renforcer à la fois l'employabilité des jeunes et l'offre d'emplois des entreprises. Néanmoins, les limites de ce programme rendent nécessaire une compréhension plus fine des contraintes des jeunes et des attentes du secteur privé.

Les résultats suivants, issus de l'étude, concernent exclusivement les entreprises du secteur formel.

#### ● Perspectives – secteurs porteurs

L'**agriculture**, secteur pourtant traditionnel, est encore aujourd'hui la première source de débouchés pour les jeunes Ghanéens. Toutefois, le dynamisme impressionnant du marché des télécommunications et des NTIC en général dans ce pays a fortement développé les perspectives d'emplois pour les jeunes dans le tertiaire. Cet essor concerne deux secteurs d'activités :

- le **secteur bancaire et financier** ;
- la **sous-traitance à distance** pour des entreprises (infogérance<sup>2</sup>).

Le Ghana en quelques chiffres		
DONNÉES GÉNÉRALES	Données	Année de réf.
<b>Population totale</b> <i>Dont % entre 15 et 34 ans</i>	24 millions 33 %	Estimation 2010 2010
<b>Population active</b>	11,5 millions	Estimation 2008
<b>Âge médian</b>	20,4 ans	2008
<b>Taux de croissance de la population</b>	2,5 %	2007
<b>Ratio hommes / femmes</b>	98 / 100	2010
<b>Taux d'urbanisation</b>	4,6 %	1984-2000
<b>IDH (Index de développement humain)</b>	135 <sup>e</sup> sur 177 pays	2007
<b>Espérance de vie hommes / femmes</b>	57 / 58 ans	2005
<b>% population en dessous du seuil de pauvreté</b>	28,5 %	2005-2006
<b>% population alphabétisée : hommes / femmes</b>	66,4 % / 49,8 %	2006
PROFIL ÉCONOMIQUE	Données	Année de réf.
<b>PIB en \$</b> <i>Croissance annuelle du PIB</i>	15,6 milliards 7,3 %	Estimation 2008 Estimation 2008
<b>Part des secteurs dans le PIB</b>		2007
> <i>Agriculture</i>	38 %	
> <i>Industrie</i>	28,6 %	
> <i>Tertiaire</i>	33,6 %	
<b>% inflation</b>	18,1 %	2008
<b>Taux de chômage/sous-emploi</b>	2,3 % / 5,8 %	2006
<b>Taux de chômage des moins de 34 ans</b>	6 %	2000

#### ● Emplois disponibles

Sur les 376 entreprises de l'échantillon, 3 624 créations d'emplois ont été recensées au Ghana en 2009. Au total, 12 129 emplois ouverts aux jeunes devraient être créés dans les cinq prochaines années, toujours sur la base du même échantillon.

#### ● Analyse du recrutement des jeunes

Dans ce pays, moins de la moitié des entreprises de l'échantillon affichent une

« politique de recrutement » formelle. Le recrutement repose donc avant tout sur une appréciation des compétences et d'autres facteurs informels.

<sup>1</sup> Une étude de 2005 (Baah-Boateng et Turkson) estimait qu'en 2000, le secteur informel employait environ 80 % de la main-d'œuvre du pays.

<sup>2</sup> Par simplicité, l'article utilise le terme d'infogérance pour traduire BPO (*Business Process Outsourcing*), qui désigne plus largement l'externalisation par une entreprise de certains de ses processus (centres d'appel, facturation, support technique, SAV, etc.).

Les prérequis à l'embauche affichés par les recruteurs concernent l'âge, le nombre d'années d'expérience (pour un emploi similaire), le diplôme, enfin les compétences en informatique et en management d'équipe.

Les principales réserves émises par les employeurs sur le recrutement des jeunes tiennent au manque de maturité professionnelle et personnelle de ces derniers ; au turnover élevé des jeunes recrutés ; et aussi, logiquement, au manque de compétences professionnelles spécifiquement liées à un métier donné.

Enfin, la discrimination envers les femmes est forte — les femmes représentent 19 % seulement des employés (pour les entreprises de l'échantillon). Les femmes sont particulièrement pénalisées dans les secteurs traditionnellement réservés aux hommes, et dans ceux où les horaires de travail sont peu flexibles.

### Sénégal : l'émergence d'une plate-forme de commerce régional

#### ● Profil pays

En dépit de sa faible taille et de ressources naturelles limitées, le Sénégal a connu ces dernières années une progression stable de ses indicateurs économiques, et une augmentation des investissements. Le pays est resté avant tout agricole, mais la croissance de plusieurs secteurs — tourisme, commerce —, renforcée par les apports d'une diaspora importante, tire l'économie du pays.

On estime qu'au Sénégal, le secteur informel représente entre 80 et 90 % des emplois totaux — cependant, un emploi informel est souvent dans ce pays à temps partiel ou pour une courte durée, et la préférence de la population va au secteur formel.

La difficulté des jeunes à trouver un emploi est un sujet d'actualité : on estime que 100 000 jeunes diplômés arrivent sur le marché du travail sénégalais chaque année, sans même inclure les jeunes sans diplôme à la recherche d'un emploi. Le gouvernement sénégalais a déjà lancé de nombreuses mesures pour s'attaquer à ce problème : une politique nationale pour l'emploi a été adoptée dès 2002, un accord a été signé la même année entre le gouvernement et des par-

Le Sénégal en quelques chiffres		
CRITÈRE	Données	Année de réf.
<b>Population totale</b> <i>Dont % entre 15 et 34 ans</i>	13,7 millions 35 %	Estimation 2009 <i>n.a.</i>
<b>Population active</b>	5 millions	2008
<b>Âge médian</b>	18,6 ans	Estimation 2008
<b>Taux de croissance de la population</b>	2,7 %	Estimation 2009
<b>Ratio hommes / femmes</b>	99 / 100	
<b>Taux d'urbanisation</b>	3,1 %	2008
<b>IDH (Index de développement humain)</b>	153 <sup>e</sup> sur 179 pays	2008
<b>Espérance de vie hommes / femmes</b>	57,1 / 60,9 ans	Estimation 2009
<b>% population en dessous du seuil de pauvreté</b>	53,9 %	2001
<b>% population alphabétisée : hommes / femmes</b>	51,1 % / 29,2 %	Estimation 2009
PROFIL ÉCONOMIQUE	Données	Année de réf.
<b>PIB en \$ (millions)</b>	13,9 milliards	2008
<b>Croissance annuelle du PIB</b>	4,7 %	2008
<b>Part des secteurs dans le PIB</b>		2008
> Agriculture	16 %	
> Industrie	19,4 %	
> Tertiaire	64,6 %	
<b>% inflation</b>	6,6 %	2008
<b>Taux de chômage</b>	48 %	2007

tenaires du secteur privé, une Agence nationale pour l'emploi des jeunes a également été créée, etc. Mais en dépit de ces efforts, le sous-emploi des jeunes reste une préoccupation majeure, et l'un des objectifs de l'étude a été de permettre un renforcement ou une révision des programmes d'appui à l'emploi des jeunes.

#### ● Perspectives – secteurs porteurs

L'économie sénégalaise est en voie rapide de diversification et de modernisation, et les secteurs les plus prometteurs pour les jeunes — bâtiment, infogérance

(sous-traitance à distance pour des entreprises) — sont liés à ce développement. Le dynamisme de l'import-export et de la logistique qui y est associée reflètent l'émergence du Sénégal comme plate-forme régionale pour le commerce. Néanmoins le secteur plus traditionnel de l'agriculture reste, comme au Ghana, un réservoir d'emplois important.

En 2009, les cinq secteurs les plus prometteurs pour les jeunes étaient, dans l'ordre : **le bâtiment, l'infogérance, l'agriculture, l'import-export, et les services de sécurité.**

### ● Emplois disponibles

Sur l'échantillon d'entreprises formelles enquêtées (290 au total), les emplois disponibles pour les jeunes étaient de 3 490 en 2009, avec une estimation de potentiel d'emplois créés de 10 264 pour la période 2009-2013.

À noter que la grande majorité (60 %) des emplois créés sont (et seraient dans la période à venir) à temps partiel, à court terme ou saisonniers.

### ● Analyse du recrutement des jeunes

Plus du tiers (35 %) des entreprises du secteur informel, et une large majorité (65,3 %) de celles du secteur formel déclarent avoir mis en place une politique de recrutement.

Quel que soit le secteur d'activité, l'expérience, les compétences professionnelles et humaines et les diplômes sont les premiers critères des employeurs du secteur privé. Comme au Ghana, pour l'embauche de jeunes, le premier défi cité par les employeurs est le manque de maturité personnelle et professionnelle de ces derniers.

Les femmes représentent 27 % des employés de l'échantillon ; les barrières à l'entrée identifiées sont le manque de disponibilité horaire des jeunes femmes, et leur manque de force physique.

### QUELQUES RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ÉTUDE

Les éléments fournis par l'enquête permettent de formuler des recommandations générales, pour de futures initiatives d'appui à l'emploi des jeunes au Ghana ou au Sénégal. Ces recommandations ont deux objectifs :

- mieux préparer les jeunes, pour améliorer leur employabilité par les secteurs porteurs identifiés ;
- permettre aux employeurs et autres acteurs du secteur de mieux soutenir l'emploi des jeunes.

### Recommandations pour améliorer l'employabilité des jeunes

(i) **Soutenir les structures éducatives et de formation**, afin de mieux répondre aux exigences des employeurs.

Le besoin de mieux faire correspondre exigences des employeurs et formations disponibles ressort clairement, aussi bien au Ghana qu'au Sénégal. Des exemples de besoins en formations spécifiques ont été mentionnés dans l'étude, par exemple :

- **au Ghana** : apprentissage de logiciels statistiques et d'outils analytiques (notamment pour le secteur financier et bancaire) ; formation en hygiène / éthique (pour les secteurs du tourisme, de la santé et de l'éducation) ;
- **au Sénégal** : techniques marketing (agriculture), comptabilité (industrie pétrolière), analyse de marché (tourisme), logiciels de management du transport Amadeus et Galileo (transport), maîtrise de l'anglais et de la langue écrite (conseil en management), techniques de vente (import-export).

(ii) **Mieux prendre en charge de façon systématique les lacunes des jeunes** : alphabétisation, renforcement de l'autonomie et des compétences de la vie quotidienne, appui à la recherche d'emploi. Trois options peuvent être proposées dans ce but :

- les ministères de l'éducation des deux pays devraient appuyer des formations complémentaires, y compris en encourageant au niveau universitaire la création de cours dédiés au développement de l'autonomie individuelle, qui n'existent pas encore ;
- les trois premières villes de chaque pays pourraient s'allier aux secteurs public et privé, ainsi qu'aux ONG, pour créer un centre dédié aux jeunes leur proposant formations, appui à la recherche d'emplois, opportunités de création d'entreprises, etc. Un tel projet exigerait au début un appui en subvention des bailleurs de fonds, mais pourrait s'avérer rapidement viable ;
- YEN et YIF pourraient s'associer à des bailleurs tels que Osiwa, la fondation Ford, la GTZ, Danida ou

l'Acdi pour appuyer des ONG existantes ou en création, qui soient spécialisées dans l'appui à l'emploi des jeunes, ciblant notamment les jeunes déjà diplômés.

(iii) **Promouvoir les exemples réussis d'intégration des femmes** dans tous les secteurs d'activité, et en particulier ceux traditionnellement alloués aux hommes.

Au Sénégal comme au Ghana, les femmes représentent moins de 30 % des employés des entreprises. Changer la perception des populations sur l'emploi des femmes et les métiers considérés comme accessibles à ces dernières est une nécessité.

(iv) **Développer des outils de formation**, au-delà des compétences entrepreneuriales les plus basiques.

Le secteur privé ouest-africain est de plus en plus concurrentiel et se modernise rapidement : de nouveaux acteurs apparaissent dans des secteurs traditionnellement dominés par quelques grandes compagnies, que ce soit dans la banque, l'assurance ou l'industrie. Les entreprises doivent rapidement s'adapter à ces nouvelles conditions de marché pour rester compétitives, et doivent recourir à de nouvelles compétences. Au-delà des formations les plus basiques, les entrepreneurs ont besoin d'accéder à des modules et outils de formation plus pointus, et mieux adaptés à leur environnement.

### Recommandations d'appui aux employeurs et autres acteurs du secteur

(i) **Proposer de nouvelles approches et outils, pour répliquer des initiatives de soutien à l'emploi des jeunes** lancées par le secteur privé.

Le secteur privé semble prêt à s'engager dans des initiatives favorables à l'emploi des jeunes mais les entreprises n'ont pas, en général, la capacité ou la volonté de définir de tels programmes en interne. Il existe en revanche des expériences réussies d'appui à l'emploi des jeunes qui requièrent l'implication du secteur privé, et dont les méthodologies pourraient être plus largement diffusées<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Cf. l'étude de YEN intitulée « Building the case for business collaboration on youth employment », 2009.

(ii) **Établir une plate-forme d'échange** entre le secteur privé et les instituts de formation, pour faciliter l'intégration des jeunes.

(iii) **Appuyer la mise en place d'observatoires** pour permettre la collecte continue de données sur l'emploi des jeunes par le secteur privé.

Les données disponibles sur l'emploi des jeunes sont très lacunaires aujourd'hui. En dépit d'efforts importants, au Sénégal comme au Ghana, pour collecter et diffuser des données sur le secteur privé, les informations disponibles restent très macro-économiques ; les données sur

l'emploi, en particulier, sont peu nombreuses et datées.

(iv) **Soutenir les initiatives gouvernementales** de promotion de l'emploi des jeunes — en particulier des incitations fiscales et autres mécanismes destinés à encourager l'emploi des jeunes par le secteur privé.

(v) **Organiser des forums d'emploi des jeunes** pour tous les types d'emplois. C'est une demande, en particulier, d'un certain nombre d'entreprises du secteur privé au Sénégal, qui déplorent le faible nombre de forums de ce type, permettant une rencontre entre employeurs et candidats. ■

■ **Creating markets. Youth entrepreneurship and employment in five major developmental sectors: Renewable Energy, Water & Sanitation, Rural Development, HIV/AIDS and ICT**, Arti Pandey, Education Development Center, 2006, 37 p.

**ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL :**

[http://yesweb.org/thematic%20publications\\_Kenya%20Summit%202006/creating\\_markets.pdf](http://yesweb.org/thematic%20publications_Kenya%20Summit%202006/creating_markets.pdf)

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 20 juin 2010

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

# L'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes dans cinq secteurs majeurs du développement liés aux OMD

Promouvoir l'emploi des jeunes tout en donnant la priorité à cinq secteurs du développement liés aux Objectifs du Millénaire pour le Développement. Telle est l'initiative de YES, une campagne d'action pour l'emploi des jeunes lancée en 2002, qui touche actuellement un réseau de 70 pays. Énergie renouvelable, eau et assainissement, développement rural, lutte contre le sida, technologies de l'information et de la communication : le réseau YES est convaincu que ces cinq secteurs représentent un potentiel important pour l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes, et que la contribution de ces derniers est cruciale pour obtenir de véritables avancées sur ces questions. Conçu dans l'esprit d'un guide, le document synthétisé dans cet article présente, pour chacun des cinq secteurs, les grands enjeux actuels, le potentiel pour l'emploi des jeunes et des exemples d'actions mises en place par la campagne YES.

## INTRODUCTION : YES ET LES OMD

Les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) adoptés par l'ONU en septembre 2000 représentent peut-être l'engagement le plus important jamais pris par les dirigeants mondiaux en faveur du développement. Ces objectifs figurent dans la Déclaration du Millénaire de l'ONU, qui reconnaît que les pays ont une responsabilité collective pour soutenir les principes de dignité, d'égalité et d'équité au niveau mondial.

Les OMD ont inspiré différents programmes, qui visent à contribuer à leur réalisation pour 2015, échéance fixée par l'ONU. Parmi ces initiatives figure le *Youth Employment Summit* (YES), conçu par l'ONG américaine *Education Development Center*.

La campagne YES a été lancée en 2002 lors du sommet sur l'emploi des jeunes d'Alexandrie. Cette campagne d'action, qui s'appuie sur un réseau présent dans 70 pays, a pour but de lutter contre le

chômage des jeunes — un véritable fléau qui touche notamment des pays où les jeunes sont enrôlés dans des factions terroristes. Quelques chiffres illustrent l'ampleur du problème : sur 1,1 milliard de jeunes de 15 à 24 ans dans le monde, 14,4 % sont sans emploi, contre 6,3 % pour l'ensemble de la population. Il est prévu que ce taux augmente dans les années à venir, car la croissance de la population mondiale concerne essentiellement les régions les moins équipées pour offrir du travail aux jeunes.

Dans le but de créer plus d'opportunités d'emploi pour les jeunes, la campagne YES s'est donné trois objectifs : travailler au renforcement des compétences et des connaissances, promouvoir des emplois nationaux liés aux défis de développement les plus cruciaux pour la région, élaborer des partenariats entre le privé, le public et le « troisième secteur » (organisations sociales et communautaires), afin de développer des stratégies nationales favorables à l'emploi des jeunes.

Pour guider son action, YES a identifié cinq secteurs de développement critiques

liés aux OMD. Ces secteurs représentent non seulement des besoins cruciaux, mais aussi un terrain fertile pour l'emploi des jeunes, à condition que ces derniers aient accès à l'assistance technique et financière nécessaire.

## ÉNERGIES RENOUVELABLES

La pauvreté est étroitement liée au problème de l'accès à l'énergie. Un quart de la population mondiale n'a pas accès à l'électricité, ce qui exacerbe sa précarité et contribue à la perpétuer en rendant impossible l'accès aux activités industrielles et à leurs emplois.

Pour faire face à cette pénurie, les énergies renouvelables présentent de multiples avantages :

- respect de l'environnement ;
- réduction de la dépendance vis-à-vis des énergies fossiles, à l'origine de multiples conflits ;
- meilleure adaptation aux besoins des communautés rurales des pays en développement ;
- accès à des processus de production d'énergie d'un bon rapport coût-efficacité, au fur et à mesure qu'ils deviennent plus répandus et moins chers.

Par ailleurs, il faut souligner que les technologies utilisées par les énergies renouvelables font l'objet de recherches et d'évolutions permanentes.

### Potentiel pour l'emploi des jeunes

Le secteur des énergies renouvelables crée des emplois très divers : qualifiés et non qualifiés, salariat et entrepreneuriat. Si la production d'énergie est elle-même créatrice d'emplois, elle a également un impact positif sur tous les secteurs de l'économie. La présence d'infrastructures dans le domaine de l'énergie est en effet un des aspects déterminants pour créer un climat favorable à l'entrepreneuriat. Voir le tableau page suivante.

### Les énergies renouvelables : quelques repères

- **Énergie éolienne** : L'énergie éolienne peut être générée dans des installations de tailles très diverses, allant de la production sur place de l'électricité nécessaire à un foyer jusqu'à des unités équipant des milliers de foyers et d'entreprises très éloignés. C'est la forme d'énergie la plus propre, car elle n'a pratiquement aucun impact sur l'environnement. Le Danemark est le premier producteur de ce type d'énergie, qui représente 20 000 emplois dans le pays.
- **Énergie hydraulique** : Le principe le plus courant est la création de réservoirs et de barrages, mais il existe d'autres systèmes utilisant l'énergie des marées et des vagues.
- **Énergie solaire** : Parmi les différentes technologies, les plus courantes sont les suivantes : utilisation de la chaleur du soleil pour produire de l'électricité, éclairage et chauffage solaires passifs (utilisation optimale de cette ressource naturelle par des aménagements dans l'architecture et les matériaux utilisés), systèmes photovoltaïques, qui convertissent la lumière (photons) en électricité, eau chaude solaire, procédés de chauffage et de refroidissement solaires.
- **Bioénergie** : La bioénergie couvre un large spectre d'activités, depuis la production directe de chaleur par combustion de bois ou autres résidus de biomasse jusqu'à la production d'électricité ou de produits chimiques et carburants liquides ou gazeux. Dans les pays en développement, la biomasse, sous forme de résidus agricoles ou de bois, est généralement le combustible le plus courant pour la cuisine et le chauffage. Malheureusement, ce mode de production d'énergie entraîne souvent une déforestation, pour couvrir les besoins d'une population de plus en plus nombreuse. En Amérique du Sud et du Nord, l'utilisation de l'éthanol comme carburant se développe : au Brésil, il est utilisé par sept véhicules sur dix.
- **Géothermie** : La géothermie est l'utilisation de la chaleur interne de la terre. Il peut s'agir de couches peu profondes (eau chaude ou roches chaudes) ou de couches plus lointaines, dans lesquelles on trouve du magma à très haute température. L'un des avantages de la géothermie est qu'elle n'est pas soumise à un approvisionnement intermittent.

### Exemples d'actions mises en places par YES

#### ● Funcacion E et YES, Mexique

Suite au sommet YES de 2004, *Fundacion E* a reçu une subvention de 250 000 USD de la part de l'Onudi (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel) pour promouvoir de jeunes entrepreneurs dans les énergies renouvelables.

Un partenariat stratégique a été mis en place avec l'*Instituto de Investigaciones Electricas* (Institut de recherche électrique), principal institut de formation mexicain aux énergies renouvelables. Ainsi, dix jeunes candidats sont actuel-

lement en cours de formation, à la fois aux énergies renouvelables et à l'entrepreneuriat. Ils bénéficient également d'un appui technique, d'un mentorat et de mises en relation, pour s'assurer qu'ils obtiennent les fonds suffisants pour créer leurs entreprises.

*Fundacion E* ayant travaillé avec le gouvernement mexicain sur les besoins en énergie des communautés défavorisées, les projets des jeunes entrepreneurs seront orientés vers ce secteur et vers les zones rurales.

L'initiative a également été profitable à l'*Instituto de Investigaciones Electricas*, qui a introduit dans ses programmes un enseignement de l'entrepreneuriat.

## Énergies renouvelables : potentiel pour l'emploi

Type d'énergie	Type d'emplois créés	Potentiel
<b>Solaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingénieurs et scientifiques pour la R&amp;D.</li> <li>➤ Ingénieurs et personnel qualifié pour la fabrication.</li> <li>➤ Consultants, managers, ingénieurs, électriciens et techniciens pour l'installation et la maintenance.</li> <li>➤ Emplois divers pour le marketing et le transport des composants.</li> </ul>	À titre d'exemple, un programme photovoltaïque de la région de l'Himalaya, en Inde, emploie 33 personnes pour fournir de l'éclairage à 1 625 foyers.
<b>Bioénergie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingénieurs et scientifiques pour la R&amp;D.</li> <li>➤ Consultants et personnel qualifié pour la mise en place d'installations.</li> <li>➤ Emplois divers pour le marketing et le transport des composants.</li> <li>➤ Techniciens et électriciens pour l'installation et la maintenance.</li> </ul>	Cette énergie représente un potentiel d'emplois considérable, directement et indirectement. Une fois garanti un approvisionnement fiable en énergie, les activités agro-industrielles peuvent être créées dans des zones rurales. En Inde seulement, l'énergie de biomasse a le potentiel de créer 3 à 4 millions d'emplois.
<b>Énergie éolienne</b>	Les emplois associés proviennent de la fabrication et du transport des pièces ainsi que de l'installation et la maintenance des centrales. Dans la plupart des pays en développement, les turbines importantes sont importées, ce qui limite l'impact de la création d'emplois sur place.	Même si le potentiel en création d'emplois directe est plus faible, cette énergie est très intéressante car elle est fiable et économique. De ce fait, elle peut permettre la création d'emplois dans des zones isolées.
<b>Hydraulique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingénieurs, consultants et personnel qualifié en travaux publics, production et distribution d'électricité.</li> <li>➤ Postes divers en marketing et transport.</li> <li>➤ Techniciens et électriciens pour l'installation et la maintenance.</li> </ul>	Cette énergie représente un potentiel très important d'emplois directs et indirects. En général, les petits projets hydrauliques fournissent également de l'eau pour l'irrigation, ce qui peut améliorer la productivité agricole.

● **Augmenter l'emploi des jeunes en Zambie par les entreprises d'énergie renouvelable**

Ce projet a été lancé par YES en 2003, avec le soutien de l'Onudi (subvention de 65 000 USD). Les technologies d'énergies renouvelables, encore à leurs balbutiements en Zambie, peuvent en effet contribuer à soutenir l'emploi et les activités génératrices de revenus dans les zones rurales.

Pour démontrer l'efficacité des énergies renouvelables et leur potentiel pour créer des emplois, un projet pilote a été mis en place. Il s'est traduit par la création d'un laboratoire sur les énergies renouvelables au sein d'un centre de formation, la mise en place d'une formation de formateurs pour 50 personnes, qui en ont ensuite formé 250 en une année, et l'émergence d'un réseau très dynamique

d'institutions, experts, ONG et jeunes travaillant sur cette question (les 23 districts de Zambie y sont représentés). Le programme travaille actuellement sur un projet de microfinance permettant au gouvernement de soutenir les initiatives de ces jeunes.

## EAU ET ASSAINISSEMENT

Le manque d'eau touche de nombreuses régions, à cause du manque de pluie mais aussi d'une exploitation irraisonnée et de la pollution. La question de l'assainissement (gestion hygiénique des déchets), en particulier celles des latrines et des égouts, est également cruciale. Leur absence peut être à l'origine de

nombreuses maladies mortelles, qui touchent en premier lieu les enfants.

D'après l'OMS, 1,1 milliard de personnes n'ont pas accès à un système amélioré de distribution d'eau, et 2,4 milliards de personnes sont privées d'installations d'assainissement. De fait, l'installation et la maintenance de latrines, de canalisations et d'égouts nécessitent un engagement important des instances municipales ou des investisseurs privés. Aujourd'hui, cette question souffre d'un manque de priorité, d'investissements insuffisants, d'une absence de prise de conscience et d'installations déficientes dans les établissements publics (écoles, hôpitaux, etc.).

Bien que les questions d'eau et d'assainissement soient généralement considérées comme de la responsabilité des États, le septième Objectif du Millénaire

pour le Développement (OMD), qui vise à diviser par deux le nombre de personnes privées d'eau potable d'ici à 2015, nécessite également une participation du secteur privé et du troisième secteur. D'après une étude de 2003, les initiatives locales, à petite échelle, sont moins chères et d'une utilisation plus facile que les projets plus importants.

### Potentiel pour l'emploi des jeunes

Bien qu'il existe des opportunités pour les ingénieurs spécialisés et pour les praticiens du développement qui mettent en place des projets sur le terrain, les emplois dans le secteur de l'eau et l'assainissement sont aujourd'hui peu nombreux. Malgré cela, il représente un potentiel important pour l'avenir.

Une étude menée par Caroline van der Voorden en 2003 sur ce secteur détaille les types d'emplois possibles pour les jeunes dans les différentes composantes de l'économie.

Du côté de l'économie informelle et des petits fournisseurs indépendants, les jeunes n'ont généralement pas le profil nécessaire pour créer des activités (possibilité d'accès à des fonds importants, polyvalence, adaptabilité). Ils peuvent cependant travailler comme employés dans ces petites structures – souvent de façon précaire et non déclarée. D'autres jeunes livrent de l'eau en porte-à-porte (ce sont généralement des hommes, sauf politiques gouvernementales en faveur des femmes).

Du côté de l'économie formelle, les opportunités pour les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, de plus en plus nombreux dans les pays du Sud, restent rares.

Le troisième secteur peut, quant à lui, offrir des possibilités plus nombreuses. Les organisations travaillant sur les approches communautaires ont en effet constaté que les groupes de jeunes, tout comme les groupes de femmes, pouvaient jouer un rôle moteur pour mobiliser et sensibiliser. À Medinipur (État du Bengale de l'Ouest), une mobilisation en faveur de l'assainissement a été organisée depuis 1990 à l'échelle de l'État. Les clubs de jeunes villageois ont joué un rôle central dans cette initiative qui a ob-

tenu un grand succès, conduisant 2,5 millions de foyers à construire des latrines et améliorer leur hygiène.

### Exemples d'actions mises en places par YES

Les actions de YES sont encore peu nombreuses aujourd'hui dans ce secteur.

#### ● Sécuriser l'accès à l'eau au Swaziland

Cinq années successives de sécheresse ont accru la faim et la pauvreté au Swaziland. YES Swaziland a défendu l'idée que l'accès à une eau saine aiderait à stabiliser l'agriculture, première composante de l'économie. Le gouvernement ayant reconnu l'engagement de YES sur les questions d'assainissement de l'eau, l'organisation a rassemblé toutes les parties prenantes pour proposer un plan de sécurité de l'eau et de l'alimentation. Ce dernier a incité le gouvernement à s'emparer de cette question et à mettre en place différentes actions.

## DÉVELOPPEMENT RURAL

Plus des trois quarts de la population mondiale pauvre vit dans des zones rurales. La Banque mondiale propose de distinguer cette population rurale pauvre en cinq catégories :

- les « sans terre » ;
- les propriétaires de petites surfaces (inférieures à deux hectares) ;
- les bergers ou pasteurs nomades ;
- les femmes ;
- les minorités ethniques et populations indigènes.

Au-delà de ces catégories particulièrement vulnérables, le besoin d'amélioration du niveau de vie se fait sentir de façon globale dans les zones rurales. Il concerne également les personnes qui n'ont pas d'activité agricole mais vivent de l'artisanat, de la pêche ou en louant leur main-d'œuvre.

C'est avant tout dans les zones rurales et les villages que le combat contre la pauvreté doit être mené, ces secteurs cumulant des difficultés multiples et inter-

dépendantes : corruption, manque d'investissement et de volonté politique, infrastructures déficientes. Les pouvoirs publics considérant la population rurale comme dépourvue de pouvoir, ils se montrent relativement indifférents à leurs difficultés. De plus, rares sont les professionnels du développement prêts à vivre dans des contextes ruraux souvent très difficiles. Enfin, il existe souvent des obstacles chez les personnes elles-mêmes, sous la forme de hiérarchies de castes, de genre ou de minorités ethniques ou religieuses. Faire évoluer les attitudes sur des sujets de cette nature est long, et d'autant plus difficile que le niveau d'éducation est bas.

Idéalement, les initiatives de développement rural doivent être menées par des villageois formés, mieux armés pour prendre les problèmes à la racine. Elles nécessitent beaucoup de temps et une excellente compréhension des schémas de fonctionnement villageois.

### Accès à l'emploi salarié

L'éducation est probablement l'aspect le plus important pour améliorer l'employabilité des jeunes de milieu rural. Pour être pertinente, elle doit être à la fois adaptée au contexte du village et ouverte sur le monde extérieur. Elle doit également proposer différentes options : académique, technique, professionnelle et agricole.

Les technologies de l'information et de la communication représentent une composante essentielle de l'éducation et de la formation. Si elles sont accompagnées d'une formation sur l'entrepreneuriat, elles peuvent faire des jeunes des acteurs informés de l'économie. Tout cela exige bien évidemment des engagements et des investissements très importants de la part des gouvernements, de la société civile et du secteur privé.

Autre point important pour développer l'employabilité des jeunes : l'introduction dans les villages d'organisations communautaires reposant sur eux. Ces dernières peuvent en effet jouer un rôle moteur pour les motiver, canaliser leur énergie et faire émerger des coopératives.

Enfin, pour donner aux jeunes des perspectives d'emploi, il faut investir dans des services de vulgarisation agricole

qui leur soient destinés : transmission des méthodes de culture, accès au crédit, etc.

## Entrepreneuriat

Le constat est malheureusement sans appel : il n'y aura jamais assez d'emplois pour tous les jeunes en milieu rural. Par conséquent, il est indispensable d'encourager aussi la création d'activités, en rendant l'environnement plus favorable. Cela passe par des programmes de microfinance et par la formation des jeunes entrepreneurs — dans ce domaine, le programme de l'OIT *Start and Improve Your Business* (SIYB) est un exemple d'initiative intéressante.

La formation aux TIC est également prioritaire, d'autant qu'elle peut permettre à de jeunes villageois de créer des activités dans ce secteur. De nombreux jeunes de milieu rural, notamment en Inde, ont créé des kiosques proposant des services de communication (fax, accès Internet, téléphones mobiles), ce qui développe l'accès à la technologie au sein de leur communauté.

Dernier aspect essentiel pour encourager la création d'entreprises, l'émergence d'une culture favorable à l'entrepreneuriat, ce qui implique notamment une réduction de la bureaucratie et de la corruption.

## Exemples d'actions mises en place par YES

### ● Identification d'opportunités locales en Roumanie

Dans une région d'anciennes mines de sel au nord du pays, YES Roumanie a lancé un projet d'agrotourisme, qui s'est traduit par la formation de trois mille jeunes à la gestion de *guest houses* touristiques. Depuis, on a constaté que les prix pour ces services avaient augmenté, ce qui démontre une bonne appréciation de la part des visiteurs.

### ● Prise en compte des besoins les plus urgents au Burundi

Dans le cadre de son programme de sécurité alimentaire, YES Burundi a reçu une subvention de 380 000 USD de l'Union européenne, ce qui a permis l'implantation de projets dans quinze

communautés rurales. Chacune d'entre elles a reçu des semences, des animaux et un appui vétérinaire. L'ensemble de ces fermes collectives emploie aujourd'hui 180 personnes.

### ● Promotion et financement de micro-entreprises aux Philippines

La première phase du *Community-based Entrepreneurship Program* (Programme communautaire d'entrepreneuriat) a préparé 150 jeunes et femmes défavorisés de milieu rural à la création d'activité, à travers des formations sur les compétences, la microfinance et l'éducation à la tolérance. Le programme comportait également un mentorat assuré par des pairs et des chefs d'entreprise. La deuxième phase, actuellement en cours, porte sur l'accès à la microfinance, à travers la mise en place d'une coopérative créée à cet effet.

## LUTTE CONTRE LE SIDA

En 2005, on estime que 38,6 millions de personnes vivent avec le virus, dont près des deux tiers en Afrique subsaharienne. Cette région du monde concentre les 9/10<sup>e</sup> des jeunes de moins de quinze ans infectés et compte environ 12 millions d'orphelins du fait de cette maladie. Pour atteindre l'Objectif du Millénaire pour le Développement (OMD) de stopper la progression de la maladie en 2015, les efforts à faire sont considérables, de la part de tous.

Dans ce tableau sombre, les jeunes sont particulièrement touchés puisqu'ils représentent la moitié des nouvelles contaminations. Il est donc vital de les informer sur les modes de transmission et d'aider les jeunes touchés par le virus à s'intégrer dans la société.

Le programme mis en œuvre par le PNUD dans trois provinces pilotes d'Afrique du Sud est un exemple d'initiative en ce sens, puisqu'il travaille parallèlement sur trois volets : encourager le soutien communautaire et familial des malades, faire évoluer les attitudes face aux risques et à la violence sexuelle en impliquant les jeunes dans des recherches sur ces sujets, améliorer l'em-

ployabilité des jeunes malades en les mettant en situation de travail.

## Implication des jeunes dans la lutte contre le sida

Il est généralement admis que les jeunes eux-mêmes sont bien placés pour faire passer les messages de prévention à leurs pairs et peuvent jouer un rôle important dans les programmes spécialisés. Concrètement, ils peuvent être impliqués à de multiples niveaux : conception des programmes, services aux usagers, conseil sur les meilleures façons de toucher les jeunes et sur les freins aux traitements, soins de base à domicile pour les malades, systèmes de volontaires attachés à des orphelins, pour leur apporter un appui dans tous les domaines.

Parmi les jeunes impliqués dans la lutte contre le sida, il peut y avoir des personnes touchées par la maladie, qui sont prêtes à partager leur expérience. Les principales compétences nécessaires pour exercer toutes ces fonctions sont liées à la communication et aux relations interpersonnelles.

## Exemples d'actions mises en place par YES

La campagne YES est très présente dans les initiatives qui emploient des jeunes dans la lutte contre le sida.

### ● YES Rwanda et Africare

Ces deux organismes ont créé des clubs et associations proposant des activités génératrices de revenus pour les jeunes de sept à vingt-cinq ans. Le projet comporte des cours d'alphabétisation, une formation à l'emploi et une assistance technique et monétaire pour aider les jeunes à créer de petites entreprises.

En même temps, le projet les sensibilise sur les moyens de protection contre le sida. Comme le volet de formation génère des revenus, le taux de maintien a été de presque 100 % parmi les 200 jeunes qui ont suivi ce programme.

### ● Emploi des jeunes urbains et sida, en Zambie, Lesotho, Swaziland et Botswana

En partenariat avec Equip 3, projet financé par USAID, la campagne YES a

mis en place un programme pilote en Zambie, Lesotho, Swaziland et Botswana, qui fait reposer la stratégie de prévention contre le sida sur la création d'activités de subsistance. YES a engagé les municipalités et les gouvernements locaux à mettre en place des services alliant création d'activités et prévention contre le sida. YES a en effet constaté que les jeunes en précarité économique sont particulièrement vulnérables face à cette maladie.

### TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)

Le secteur des TIC, qui comprend les lignes fixes, les téléphones mobiles et les services Internet, est en forte croissance et représente un potentiel d'emploi très important pour les créateurs d'entreprises et les salariés. C'est également un secteur où les jeunes sont très présents. Bien que le Sud connaisse un développement rapide dans ce domaine, le retard par rapport aux pays développés reste important, en particulier en Afrique. Certains types d'emplois nécessitent une connaissance approfondie de l'informatique et des télécommunications alors que d'autres peuvent être maîtrisés avec une formation par l'employeur, sur le terrain.

### Potentiel pour l'emploi des jeunes

Parmi les différentes opportunités offertes par le secteur aux jeunes entrepreneurs, on peut citer les centres de services de communication (photocopieurs, téléphones, accès internet) et les centres de formation à l'informatique, qui délivrent des diplômes de techniciens.

Il y a également des possibilités d'emploi pour les techniciens et ingénieurs qualifiés dans le développement du hardware, des logiciels et des sites internet ou encore la mise en place de services sur le Web (publicités, services touristiques, etc.).

De façon générale, il y a une demande très forte dans ce secteur, dans les zones urbaines comme dans les zones rurales. Ce sont le plus souvent des activités lucratives.

### Exemples d'actions mises en place par YES

#### ● E-learning dans des PME de Roumanie

YES Roumanie a reçu une subvention de 28 000 € du programme Léonard de Vinci pour encourager le *e-learning* dans les PME du tourisme. Le projet met également en place un réseau de collaboration et de communication pour stimuler la coopération entre les différentes régions, les différentes cultures et les différentes entreprises.

#### ● Formation d'instructeurs de TIC en République dominicaine

YES République dominicaine forme des jeunes pour assurer des initiations à l'informatique. Ces jeunes donnent ensuite des cours dans les communautés rurales, ce qui permet de toucher un nombre de personnes beaucoup plus élevé.

#### ● Promotion des métiers des TIC, Tamil Nadu, Inde

En collaboration avec l'Institut Multimedia *Arena de Aptech*, YES Inde a lancé un programme de bourses pour les jeunes qui souhaitent suivre des études en animation. YES prend en charge la moitié des coûts de formation pour les jeunes défavorisés.

riat, environnement durable, émancipation, éducation. La campagne YES, très engagée dans ces secteurs du développement qui représentent un important potentiel d'emplois pour les jeunes, espère que ces initiatives et d'autres contribueront aux OMD et amélioreront la vie et les ressources de milliers de personnes. ■

### CONCLUSION

Tous les projets mis en œuvre par la campagne YES, dans les cinq secteurs qu'elle a sélectionnés pour leur contribution aux OMD, répondent au cadre *6 Es + Education*<sup>3</sup> défini par l'Unesco et YEN (*Youth Express Network*) : employabilité, création d'emploi, équité, entrepreneu-

<sup>3</sup> Employability, Employment Creation, Equity, Entrepreneurship, Environmental Sustainability, Empowerment, Education.

■ **Linking Labour Organisation and Vocational Training in Uganda: Lessons for Rural Poverty Reduction**, Karin Wedig, Focales n° 3, AFD, mai 2010, 76 p.

**ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL :**

<http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/PatrickBazin/public/recherche/FocalesN%C2%B03-OK.pdf>

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 20 octobre 2010

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

## Lien entre organisation de la main-d'œuvre et formation professionnelle en milieu rural pauvre : étude en Ouganda

Depuis quelques années, les remarquables progrès de l'économie ougandaise s'accompagnent d'une aggravation des inégalités, en particulier en milieu rural. Le faible niveau de compétences des agriculteurs étant une cause majeure de pauvreté, les pouvoirs publics ont pris différentes initiatives pour tenter de l'améliorer. La réforme de la formation technique et professionnelle devrait rendre le système plus accessible et le rapprocher des besoins du marché. Elle laisse cependant de côté la formation informelle, qui est pourtant la seule susceptible de toucher massivement les plus pauvres. Le système de vulgarisation agricole a également été révisé, dans le but de donner une plus grande place aux acteurs privés et aux agriculteurs eux-mêmes. Mais les organisations de producteurs créées dans ce cadre tendent à s'appuyer sur les relations de pouvoir préexistantes, et donc à perpétuer les inégalités au lieu de les réduire. Enfin, les pouvoirs publics apportent leur appui à un mouvement coopératif en pleine renaissance. Ce dernier peut donner aux plus vulnérables la possibilité de s'organiser pour accéder aux formations, si l'on s'attache là encore à traiter les questions d'inégalité.

### UNE ÉCONOMIE EN PROGRÈS SANS EFFET SUR LA PAUVRETÉ RURALE

Après le désastre économique des années 1970 et la guerre civile de la décennie suivante, l'Ouganda affiche, depuis une vingtaine d'années, de belles réussites sur le plan économique : croissance, restauration de la confiance du secteur privé, stabilité macroéconomique. Malheureusement, la réduction de la pauvreté, importante dans les années 1990, a connu un coup d'arrêt. Aujourd'hui, les inégalités se renforcent et les ménages les plus pauvres, essentiellement ruraux, ne tirent aucun bénéfice des progrès de l'économie.

La main-d'œuvre rurale, largement prédominante dans le pays, se compose de petits fermiers et de salariés agricoles.

Ces derniers, le plus souvent intermittents, travaillent dans des conditions précaires et pour des salaires très bas, a fortiori les femmes. Étant donné les problèmes d'accès à la terre et le manque d'opportunités pour des activités indépendantes rentables, les sources de revenu des pauvres sont généralement multiples, et comprennent du salariat intermittent ou des micro-activités.

Le niveau d'éducation et de formation extrêmement bas est généralement perçu comme l'une des causes majeures de la pauvreté en milieu rural : les compétences professionnelles et productives sont le plus souvent très limitées. Une situation d'autant plus préoccupante que l'éducation est en voie de prendre le pas sur la possession de terre comme premier déterminant des revenus en Ouganda. Elle est donc appelée à jouer un rôle de plus en plus essentiel pour les pauvres.

### Méthodologie de l'étude

Publiée par l'Agence française de développement en mai 2010, l'étude repose sur une enquête de terrain qualitative et quantitative menée en 2008 et 2009 à Kampala et dans cinq districts de l'Est du pays. Des entretiens individuels et des groupes de discussion ont permis de recueillir le point de vue d'officiels gouvernementaux, de représentants d'ONG, de coopératives agricoles et d'entreprises exportatrices de café, ainsi que de 330 petits fermiers et ouvriers agricoles intermittents. Tous les agriculteurs étaient présents dans le secteur du café, mais une large majorité dépendait aussi d'autres activités économiques, sous la forme de salariat agricole intermittent et de micro-activités. ■

### IMPACT DES POLITIQUES PUBLIQUES DE FORMATION SUR LA PAUVRETÉ RURALE

#### Réforme du système d'éducation et de formation technique, professionnelle et de gestion

Les autorités ougandaises ont reconnu que la mise en place de programmes de formation adaptés à la demande de main-d'œuvre du marché était une composante centrale d'un développement économique large, et donc de la réduction de la pauvreté. D'où la réforme de la « Business Technical and Vocational Education and Training » (BTJET, éducation et formation technique, professionnelle et de gestion) engagée depuis 2003 pour **passer d'un système centralisé, institutionnel et relativement théorique à un système modulaire, décentralisé, orienté sur la pratique, et proche du secteur privé.**

Pour que le système soit plus souple et plus orienté vers le marché du travail, l'un des axes importants consiste à revoir les modalités de qualification et de certification. Désormais, le cadre institutionnel sépare les services de formation proposés par la BTJET et les fonctions de certification. Ainsi, les entreprises moyennes et grandes sont encouragées à s'impliquer dans des réseaux de développement des compétences – ce qui est d'autant plus nécessaire qu'elles considèrent aujourd'hui le manque de compétences comme un frein à leur dé-

veloppement, tout en étant peu engagées dans la formation professionnelle.

Dans le souci d'améliorer l'accès des plus pauvres à la formation professionnelle, la réforme porte également sur l'organisation pratique des sessions. Alors que la formation professionnelle reposait précédemment sur des cycles de un à trois ans à temps complet, le nouveau système permettra de certifier les compétences acquises en cours d'emploi, et proposera des formations modulaires et donc plus courtes.

Aujourd'hui, l'accès à la formation professionnelle reste cependant limité et marqué par de fortes disparités entre les régions et un écart entre hommes et femmes qui ne se réduit que lentement. D'autre part, **la BTJET reste orientée principalement sur la formation formelle**, dont la capacité à toucher la population la plus pauvre est très limitée. Indépendamment de la réforme, il subsistera en effet des obstacles importants, comme la faible mobilité en milieu rural et la prédominance d'employeurs de petite taille. Autrement dit, seule la formation informelle peut apporter une réponse massive à l'amélioration des compétences productives de la population rurale pauvre.

#### Stratégie nationale de formation agricole

La production agricole est aujourd'hui la principale source de revenus monétaires pour la majorité des foyers ruraux, les autres opportunités de générer des revenus étant limitées par le faible niveau de compétences. Constatant qu'il fallait renforcer les compétences agri-

coles des plus pauvres pour améliorer leur niveau de vie, le gouvernement a lancé en 2004 la « National Agricultural Education and Training Strategy » (NAES, stratégie nationale de formation et d'éducation agricole). L'objectif est de **mettre en place une formation agricole de qualité, dans le but d'améliorer la productivité.** L'approche se veut globale et porte à la fois sur la formation formelle et sur la formation informelle.

À l'heure actuelle, cette ambition est **cependant confrontée à de nombreux défis.** Ainsi, il faudrait renforcer le lien entre la recherche agricole et les besoins des petits producteurs, et faire en sorte que les résultats en matière de recherche soient compréhensibles et accessibles à ces derniers. Par ailleurs, les collèges agricoles et les rares programmes de formation agricole créés dans le cadre de la BTJET ne touchent qu'une fraction de la population. Le plus souvent, ils manquent de pertinence sur le plan pratique – un point que la réforme des programmes devrait améliorer mais sa mise en œuvre se fait attendre. Enfin, le secteur agricole dans son ensemble est pénalisé par un manque d'investissement.

L'éducation informelle, de son côté, souffre avant tout d'une grande fragmentation et d'un manque de coordination. À l'exception de la question de l'alphabétisation, sur laquelle le gouvernement a mis en place avec un certain succès un plan d'action national, **il n'existe pas aujourd'hui de cadre institutionnel global pour l'éducation informelle.** Autrement dit, cette problématique transversale est abordée de façon segmentée par les différentes politiques sectorielles.

Si la NAES n'a pas apporté de réponse sur ce point important, elle a néanmoins suscité une **révision des programmes**, qui devraient devenir plus pratiques et plus orientés vers les compétences de gestion des entreprises agricoles. Elle a également franchi un pas important en reconnaissant que les petits producteurs et salariés agricoles intermittents doivent être démarginalisés aussi bien pour pouvoir participer à des formations que pour être en mesure d'appliquer ensuite leurs compétences nouvellement acquises.

Malgré tout, sur le terrain, le développement des compétences rurales risque d'être freiné par l'absence de politiques

spécifiquement dédiées à la formation informelle. Dans les politiques publiques actuelles, cette dernière est au second plan, ce qui a pour conséquence des programmes souvent répétitifs, un gaspillage des ressources, un manque d'intérêt de la part des groupes cibles et une fréquente inadaptation aux besoins locaux de main-d'œuvre.

### **Vulgarisation agricole**

Le système de vulgarisation agricole de l'Ouganda a été rebaptisé en 2001 « National Agricultural Advisory Service » (NAADS, service national de conseil agricole), pour marquer deux évolutions importantes. La première est l'**implication plus forte du secteur privé**, auprès de qui les services de vulgarisation sont soustraits, tout en restant financés et contrôlés par les pouvoirs publics. La seconde est la volonté de **renforcer le rôle des fermiers dans l'identification et l'expression de leurs besoins** – une démarche sensée qui aura sûrement des effets bénéfiques sur le développement à long terme. En pratique, la capacité des fermiers à exprimer leurs besoins repose sur leur pouvoir à s'organiser en groupes dans le cadre de la structuration mise en place par le NAADS.

L'hypothèse est que ce nouveau système contribuera à éradiquer la pauvreté « en transformant l'agriculture de subsistance en une agriculture commerciale ». Or, cette réforme soulève deux questions par rapport à sa capacité à toucher réellement les populations rurales les plus pauvres.

D'abord, les organisations locales de producteurs sont-elles réellement démocratiques ? La présente recherche indique que **les inégalités sociales et économiques tendent à se perpétuer**, du fait que les structures villageoises nouvellement créées s'intègrent dans les relations de pouvoir préexistantes. Ainsi, lorsque les groupes de producteurs sont dominés par les élites locales, les discriminations contre les plus pauvres (femmes, jeunes, handicapés, migrants) sont maintenues ou même renforcées. Autrement dit, ce sont les plus favorisés qui bénéficient de ces organisations, les plus vulnérables étant, eux, exclus des processus de décision. La mise en place de quotas de femmes pour les postes à respon-

sabilité n'apporte qu'une réponse partielle et ne prend pas en compte le critère du niveau de revenus. Les seuls exemples de groupes locaux qui ont réellement bénéficié aux plus vulnérables sont ceux qui les visaient explicitement, par exemple les groupes de femmes.

Deuxième question : **une stratégie de réduction de la pauvreté guidée par la volonté de transformer l'agriculture de subsistance en une agriculture commerciale peut-elle être efficace ?** Contrairement à une idée reçue, la présente étude a démontré que la majorité des petits producteurs, y compris les pauvres, commercialise déjà une partie de sa production. Il s'agit d'abord du café, bien sûr, mais aussi de la banane et du manioc, souvent vendus sur le marché local.

En réalité, l'objectif ci-dessus consiste donc à aider les producteurs relativement aisés à développer leur activité commerciale, pour éventuellement devenir des acteurs significatifs à l'export. Si cette stratégie peut se défendre en matière d'amélioration de la productivité et de création d'emplois salariés, elle laisse bel et bien de côté la population rurale la plus pauvre.

De fait, la présente étude montre que l'ensemble des services de vulgarisation, y compris l'éducation et la formation, sont orientés en priorité vers les couches les plus favorisées, et non vers les 40 % de la population rurale qui vit au-dessous du seuil de pauvreté. Un constat d'autant plus regrettable que le NAADS a la capacité d'atteindre un grand nombre d'agriculteurs, même dans les zones les plus isolées.

### **Politique de développement des coopératives**

Si le mouvement coopératif ougandais a des origines presque centenaires, il s'est énormément affaibli dans les années 1980, du fait de graves problèmes de gestion, puis dans les années 1990, à cause de la concurrence des multinationales. Récemment, le pouvoir politique a redécouvert le potentiel des coopératives pour renforcer le pouvoir social et économique des groupes vulnérables et créé un département chargé du développement coopératif, au sein du ministère du Tourisme, du Commerce et de l'Industrie.

Essentiellement présentes dans le secteur agricole, les coopératives visent à améliorer l'accès au marché et à renforcer la position de négociation des producteurs. Elles proposent un appui en formation et en marketing, ainsi que des capacités de stockage qui facilitent le lien direct entre producteurs et acheteurs.

**La nouvelle politique de soutien aux coopératives fait du développement des compétences une part importante de leur activité.** Il est envisagé d'instaurer une coopération étroite entre secteurs public et privé et de visiter les coopératives à succès en vue d'un transfert de technologie et de compétences. L'objectif est d'appuyer les petites structures souples et locales qui proposent une formation informelle, mais aussi de soutenir la création d'un collège coopératif appelé à devenir un centre d'excellence.

Le matériel éducatif devrait être développé en langues locales, ce qui constitue un avantage important pour toucher les pauvres de milieu rural. La responsabilité de dispenser la formation sera répartie entre les différents niveaux de structuration, avec le soutien de personnel professionnel. Celui-ci formera des producteurs chargés de la transmission dans leur village. Étant donné les dérives observées dans le passé au sein de grandes coopératives du pays, il y aura une vigilance particulière à ne pas créer des structures bureaucratiques importantes. Même si cette politique publique de soutien au mouvement coopératif n'en est qu'à ses débuts, **on trouve déjà, sur le terrain, quelques exemples de coopératives qui remportent un vif succès** (voir encadrés pages suivantes).

#### LIEN ENTRE ÉDUCATION INFORMELLE ET ORGANISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE RURALE

Une des conclusions les plus frappantes de l'étude de terrain est l'existence d'une demande énorme en matière de formation professionnelle. À de très rares exceptions près, toutes les personnes interrogées (fermiers ou salariés agricoles) se sont déclarées demandeuses et prêtes à payer pour ce type de service.

Autre fait marquant, **le lien très étroit entre l'accès à la formation professionnelle informelle et l'appartenance à des organisations**. En l'absence de syndicats de salariés, il s'agit principalement d'organisations de producteurs, soit régionales soit sectorielles. L'ensemble de ces structures offrent des services, et notamment des formations, destinés à améliorer la productivité, la qualité des produits et le marketing. La proportion des membres ayant effectivement accès aux formations proposées est plus élevée dans les petites organisations que dans les grandes. Il existe également un système d'« inscription » des producteurs auprès d'entreprises multinationales qui achètent directement auprès d'eux. Bien que souple et non contraignante pour les deux parties, cette inscription donne aux producteurs l'accès à une formation minimale, généralement à raison d'une session par an.

Enfin, l'appartenance à des groupes villageois informels ou faisant partie du NAADS semble augmenter les opportunités de formation, même si l'implantation des programmes est ralentie par le manque de fonds au niveau local.

À l'inverse, les producteurs isolés n'ont pas accès à la formation professionnelle car ils n'ont aucune visibilité auprès des intervenants. Le constat est le même pour les salariés agricoles : qu'il s'agisse de coopératives ou de multinationales, leurs employeurs ne leur offrent aucune formation, à l'exception des travailleurs semi-qualifiés de la coopérative Gumuntindo.

En ce qui concerne le contenu des formations proposées par les organisations de producteurs, il porte essentiellement sur les techniques agricoles et n'aborde ni le marketing ni la gestion. Par ailleurs, les programmes manquent souvent de pertinence par rapport aux besoins locaux, et sont d'une durée limitée (généralement inférieure à trois jours).

#### POTENTIEL DES COOPÉRATIVES EN MATIÈRE DE FORMATION INFORMELLE

Le mouvement coopératif représente un potentiel important pour faire émerger une formation professionnelle propre à

améliorer les opportunités économiques des pauvres.

Dans la mesure où ce mouvement vise à améliorer l'emploi et favoriser les évolutions socio-économiques à travers des structures autonomes et démocratiques, il n'y a rien d'étonnant à ce que la formation et l'éducation soient au cœur de ses priorités.

Comme le montrent les deux exemples ci-dessous, **un avantage important des structures coopératives est de permettre aux membres les plus vulnérables de la communauté de s'organiser de façon relativement indépendante des élites locales**, et donc d'accéder à des services dont ils étaient exclus. L'intérêt d'offrir un cadre de référence externe, qui protège les populations les plus pauvres, est néanmoins limité par la tendance de ces structures à s'appuyer sur les relations de pouvoir préexistantes au lieu de les dépasser. Elles ont alors pour effet de perpétuer les inégalités et non de les réduire. Par conséquent, les coopératives doivent être particulièrement attentives à la question des inégalités, pour éviter une mainmise des minorités les plus favorisées.

#### L'UCA, alliance coopérative de l'Ouganda

Fondée en 1961, l'UCA est l'organisation faitière nationale du mouvement coopératif. Elle a un rôle de plaidoyer, de représentation, d'éducation et de mobilisation des ressources. Ses principales activités sont centrées autour de la création d'un système financier coopératif, d'une offre de service marketing pour améliorer l'accès des membres au marché et du renforcement des compétences dans le domaine de l'agriculture, la gestion et le marketing. L'UCA travaille également sur la protection de l'environnement, le transfert de technologie aux petits producteurs et la réduction des inégalités entre hommes et femmes.

La structuration au niveau local repose sur des organisations de producteurs appelées *Rural Producer Organisations* (RPO), qui se regroupent en coopératives régionales (*Area Cooperative Enterprises*, ACE). Ces dernières, qui peuvent compter jusqu'à 20 RPO, sont chargées de mettre en place les services marketing destinés aux membres. Le personnel professionnel de l'ACE, financé par les membres, doit notamment les mettre en relation avec un acheteur, ce qui évite un intermédiaire. La propriété de la récolte reste aux membres jusqu'à la vente globale de la production à une société d'export ou une

entreprise internationale. On observe qu'une ACE doit rassembler environ 200 membres pour atteindre la masse critique nécessaire à améliorer significativement le pouvoir de négociation des producteurs.

Conçu, de même que le soutien commercial, avec la volonté d'éviter les structures bureaucratiques, le système de formation est simple : la formation, par des professionnels rémunérés, des « vulgarisateurs » (chargés de la relayer plus largement) est payée en partie par les cotisations des membres et en partie par des financements externes. La responsabilité de la diffusion de la formation est partagée entre les producteurs « pilotes », les comités des organisations locales de producteurs et les membres eux-mêmes.

Actif dans 27 districts dont les cinq analysés dans la présente étude, le programme « Empowering Farmers through Agribusiness and Financial Services » (EFTAF) est l'un des plus importants de l'UCA en matière de formation informelle.

Rassemblant 300 organisations de premier niveau et 60 ACE, le programme EFTAF vise à améliorer les revenus des producteurs. En 2007-2008, 25 000 producteurs, représentant .../...

40 % des membres, ont suivi des formations sur les compétences techniques et la gestion. 390 fermiers pilotes ont également été formés en comptabilité de base et planification, avec la responsabilité de diffuser ces informations dans leurs communautés – à noter que les femmes ne représentaient que 17 % des participants à cette initiative, contre près de la moitié pour les autres formations. Enfin, 27 salariés des ACE ont été formés sur l'intégration des femmes.

En principe, la structure en RPO et ACE doit assurer une participation large à la définition des besoins et la prise de décision. Mais une analyse plus poussée des structures villageoises montre que ces dernières ne s'appuient pas sur un fonctionnement démocratique mais sur des relations locales de pouvoir bien établies.

Ainsi, dans le cas du village de Kwoti, les organisations locales de producteurs sont basées sur des groupes traditionnels et informels préexistants. Cela conduit à perpétuer les inégalités basées sur le niveau scolaire, la richesse et le sexe : la seule femme réellement impliquée dans les discussions était l'épouse d'un membre de la communauté particulièrement

riche. Les femmes ont d'ailleurs exprimé ouvertement leurs griefs quant à leurs difficultés d'accès aux services proposés : absence d'éducation primaire, distribution inégale du travail dans le ménage, manque d'accès à la terre, violence domestique. La méconnaissance du calcul de base a également été citée comme une barrière importante à la participation, chez les femmes comme chez les hommes les plus pauvres.

Cet exemple montre que le fait de viser explicitement des taux de participation égaux aux programmes de formation ne suffit pas à garantir l'implication des femmes dans les processus de développement économique. Pour pouvoir transformer les compétences acquises lors des formations en retombées économiques positives, ces dernières ont besoin de structures spécifiques.

Sur la base de ce constat, plusieurs villages ont vu naître des groupes de femmes, qui voyaient dans cette démarche le seul moyen de mettre en pratique les formations suivies et d'en tirer les bénéfices. Au moment de l'étude de terrain, le groupe de femmes de Kwoti négociait avec un membre riche de la communauté le droit de louer des terres. ■

### Gumutindo : l'offre de formation d'une coopérative locale

La coopérative productrice de café équitable et biologique Gumutindo a été créée en 1998 par une entreprise britannique de négoce de produits équitables et une coopérative agricole ougandaise ancienne et reconnue. À la disparition de cette dernière, en 2003, les producteurs de Gumutindo ont créé une structure autonome baptisée Gumutindo Coffee Cooperative Enterprise Ltd (GCCE).

La coopérative vise à permettre aux producteurs de fournir un café d'une qualité supérieure et constante et donc d'obtenir des prix plus élevés. Les bénéficiaires sont réinvestis dans la formation et l'amélioration des infrastructures locales (routes desservant les champs, clinique, école).

Le développement de la coopérative a été rapide, et elle compte aujourd'hui 6 000 membres, répartis en cinq coopératives villageoises, dont plus de la moitié sont certifiées en agriculture biologique.

En matière de productivité, de qualité et d'amélioration du niveau de compétences, GCCE affiche également des résultats remarquables.

La formation professionnelle est organisée par le biais d'agents de terrain, qui forment des « producteurs contact » et appuient ces derniers pour former des groupes de fermiers.

Les formations portent sur la qualité, les techniques agricoles (notamment les engrais biologiques et les méthodes de terrassement qui freinent l'érosion des sols), les compétences en gestion d'entreprise et le contexte macroéconomique du commerce du café (filière, tendances en matière de prix).

Cet élargissement de la formation à des thématiques économiques et environnementales diffère des approches habituelles, dont les programmes sont strictement limités aux compétences techniques, au sens le plus étroit. Or, l'application de ces dernières est souvent freinée par l'absence de compréhension de leur intérêt environnemental et économique à long terme. L'approche globale de la formation mise en œuvre par Gumutindo est donc extrêmement perspicace.

Reste que le respect des normes internationales d'agriculture biologique représente un défi important pour des producteurs qui dépendent de leurs revenus immédiats pour subvenir à leurs besoins élémentaires. Par ailleurs, certains membres manquent de confiance vis-à-vis du management de la coopérative.

Cette attitude est probablement liée aux défaillances de grandes coopératives qui se sont produites dans le passé, du fait d'une mauvaise gestion mais aussi de détournements. ■

## CONCLUSION

**Renforcer la politique en faveur de la formation informelle et confirmer l'appui aux coopératives**

La présente étude démontre le besoin d'une politique plus globale de conception, de mise en place et de régulation de la formation professionnelle informelle.

Par ailleurs, pour transformer les compétences acquises lors des formations en retombées économiques positives, les plus pauvres ont besoin d'un environnement institutionnel qui leur assure une participation équitable au développement économique. Pour cela, les problématiques d'inégalité doivent être prises en compte au niveau local, national et international. Un autre aspect essentiel est l'adaptation des programmes aux besoins réels des pauvres. Cela nécessite de leur donner une voix, en promouvant des approches participatives.

En matière de formation, les approches coopératives présentent deux avantages par rapport aux autres modes d'organisation. Elles facilitent l'expression des besoins au niveau local et permettent un accès élargi, dans la mesure où leur fonctionnement permet l'organisation socio-économique même des groupes les plus vulnérables.

Malgré tout, les études de cas ont mis en évidence le risque de perpétuer les inégalités lorsque l'organisation de la formation s'appuie sur des structures préexistantes. D'où la nécessité de prendre en compte explicitement les inégalités ethniques, de revenus et de genre, mais aussi de pro-

mouvoir des entités locales nouvelles, comme les groupes de femmes.

Sur le plan politique, le soutien au développement coopératif est un moyen de consolider le renouveau qui s'amorce aujourd'hui dans ce secteur. Cet appui passe par la prise en compte des besoins en matière de développement des compétences. Sur ce plan, une approche globale est nécessaire, ce qui implique une coopération entre différents secteurs : éducation, travail, agriculture, commerce et industrie. Le risque de corruption doit également être pris en compte dans le soutien aux coopératives.

Enfin, même si la présente étude est centrée sur la formation professionnelle du secteur agricole, l'amélioration de l'emploi en Ouganda passe par une moindre dépendance vis-à-vis de l'agriculture. Autrement dit, les efforts doivent aussi porter sur les compétences préparant les plus vulnérables à des emplois non agricoles.

Dans cette perspective, un axe de réflexion intéressant serait la possibilité d'étendre les démarches de développement des compétences vers des coopératives non agricoles, encore peu nombreuses aujourd'hui. ■

**Facteurs de succès pour le développement informel des compétences chez les pauvres de milieu rural**

- Créer un cadre politique cohérent, qui implique de façon transversale différents secteurs publics : éducation, travail, agriculture et commerce.
- Prendre en compte les inégalités et pas seulement la productivité.
- Promouvoir la mise en place d'organisations chez les plus vulnérables : des structures démocratiques villageoises ouvertes à tous sont nécessaires pour leur donner une visibilité et faire entendre leur voix.
- Empêcher la perpétuation des inégalités locales en évitant la mainmise des élites locales sur les services.
- Encourager la formation dispensée par les coopératives. Ces dernières contribuent à améliorer la visibilité et le pouvoir de négociation des plus vulnérables. Elles favorisent à la fois l'accès à la formation et la transformation des compétences en retombées économiques positives.
- Prendre en compte la structure du marché du travail rural. De nombreux petits producteurs dépendent autant de l'agriculture commerciale que de l'agriculture de subsistance. Améliorer les compétences nécessaires à la commercialisation peut donc être aussi important que de renforcer la productivité. Enfin, il est nécessaire de reconnaître l'importance du travail agricole salarié. ■

# LabourNet : une entreprise sociale au service des travailleurs informels en Inde

■ **LabourNet:**  
**Transforming Lives of Informal Sector Workers. A Social Enterprise Profile,** Sattva Media and Consulting Pvt. Ltd., 2010, 15 p.

**ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL :**  
[http://seepnetwork.org/PDFfiles/LabourNet\\_Case\\_Study\\_v2.pdf](http://seepnetwork.org/PDFfiles/LabourNet_Case_Study_v2.pdf)

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 20 novembre 2010

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

Plus de 90 % des 400 millions de personnes qui constituent la main-d'œuvre indienne travaillent dans le secteur informel. Une grande partie d'entre elles sont des migrants, qui rejoignent les villes dans l'espoir de trouver du travail et un avenir meilleur. Bien souvent, ces personnes n'ont pas d'identité officielle, ce qui leur interdit, de fait, l'accès à des services fondamentaux comme l'assurance ou les comptes bancaires. Quant à leurs employeurs, ils se contentent de leur verser un maigre salaire sans se préoccuper ni de formation ni de sensibilisation à la sécurité. Face à la défaillance de l'État et à l'absence de structuration communautaire des migrants, il existe donc un réel besoin pour une organisation médiatrice, qui s'engage auprès des travailleurs, se porte garante de leur identité et les aide à accéder à des services auxquels ils ont pleinement droit. C'est dans l'objectif de répondre à ce besoin qu'a été créé LabourNet.

Bien que le gouvernement indien ait pris des mesures sociales en faveur des travailleurs informels, la mise en œuvre a été catastrophique. Le *Building and Other Construction Workers Act* (loi sur les travailleurs du bâtiment) de 1996 stipule par exemple que le gouvernement de chaque État doit allouer certains impôts collectés auprès des entreprises du bâtiment à des programmes sociaux destinés à la main-d'œuvre de ce secteur. Cependant, sur le terrain, la mise en œuvre de cette loi par les différents États en est pratiquement au point mort. En outre, l'absence de modèles communautaires parmi les migrants rend difficile toute intervention durable et organisée auprès de cette population.

## OBJECTIFS ET PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DE LABOURNET

L'initiative LabourNet a été lancée en 2005 par l'ONG Maya (voir l'encadré page suivante). D'abord testée dans le cadre d'un pilote à Bangalore, elle a en-

suite été étendue à l'État de Haryana. LabourNet apporte son appui aux travailleurs migrants du secteur informel dans les métiers du bâtiment et de l'entretien (maçons, charpentiers, employés à domiciles, personnel d'entretien, etc.). L'organisation intervient sur trois aspects : mise en relation avec des clients ; délivrance d'une identité officielle, qui formalise aussi l'activité professionnelle ; accès à des services jusque-là inaccessibles, comme les comptes bancaires ou les services de santé.

Si l'objectif de LabourNet est d'améliorer la vie des travailleurs migrants, ils ne sont pas les seuls à bénéficier de son action. Pour les clients, cette initiative a l'avantage de donner accès un pool important de personnes compétentes, à même de répondre à leurs besoins immédiats. Pour les fournisseurs de services, cette initiative permet de toucher une base de clientèle à laquelle ils n'avaient pas accès jusque-là.

Au moment de son lancement, le programme s'est appuyé sur des fonds de la fondation Ford. Par la suite, LabourNet a été soutenu par des investisseurs, qui lui ont apporté des financements et un soutien pour constituer son réseau de parte-

naires. Actuellement, LabourNet travaille en lien étroit avec CHF International, fondation présente dans 25 pays. Ce partenaire fournit à la fois des fonds et une aide à la mise en place des projets.

## AXES D'INTERVENTION

### Fournir une identité aux travailleurs

LabourNet a mis en place un registre de travailleurs, afin de fournir aux personnes inscrites des documents d'identité. Cette action s'appuie sur une forte présence sur le terrain, grâce à un personnel qui se déplace sur les chantiers et à des permanences itinérantes pour assurer les inscriptions. LabourNet a également mis en place quatre *Worker Facilitation Centres* (WFC, centres de facilitation pour les travailleurs) dans des zones où il y a de fortes concentrations de travailleurs migrants.

### Assurer une mise en relation avec des employeurs

LabourNet met à la disposition des migrants des propositions d'emplois, chez les particuliers et dans les entreprises. Pour les demandes des particuliers, LabourNet a créé un centre d'appel et une base de données sur Internet. Au cours des quatre dernières années, 6 000 demandes ont été enregistrées. Les travailleurs qui trouvent du travail par l'intermédiation de LabourNet voient leur salaire augmenter de 12 à 14 % en moyenne. En parallèle, LabourNet a mis en place des partenariats avec les entreprises du bâtiment, ce qui lui permet de travailler avec certains des plus grands constructeurs du Karnataka (Sobha, Purvankara, BCIL).

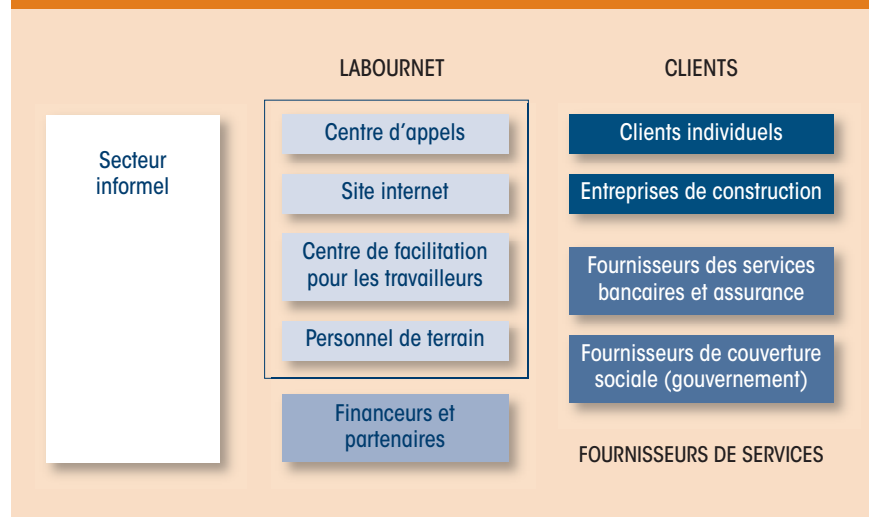
L'organisation intervient également sur la formation des travailleurs. Avec l'appui de Accenture India, neuf vidéos de formation ont été créées, en Hindi, Tamil, Kannada et Telugu. Elle favorise aussi la formalisation et la reconnaissance des compétences, en s'appuyant sur le système d'accréditation gouvernemental de *Modular Employable Skills* (MES).

## L'association Maya, à l'initiative de LabourNet

L'ONG *Maya* (*Movement for Alternatives and Youth Awareness*) a été créée en 1989 à Bangalore dans l'objectif initial de lutter contre le travail des enfants. Aujourd'hui présente dans 22 districts des États du Karnataka et de l'Uttar Pradesh, elle a élargi son action et intervient sur l'éducation et les moyens de subsistance. Maya a créé *Maya Organic Pvt. Ltd.*, une entreprise sociale à but lucratif qui propose des services pour faire émerger des entreprises détenues par les travailleurs à partir du secteur informel. L'équipe de Maya est soutenue par des conseillers expérimentés issus de différents environnements de travail : grands groupes, fonction publique, création d'entreprise.

Riche d'une grande expérience du secteur informel et des activités génératrices de revenus, Maya a lancé LabourNet en 2005. ■

## Écosystème dans lequel intervient LabourNet



### Faciliter l'accès à des services

L'intervention de LabourNet sur cet aspect repose sur la mise en place de partenariats durables avec des fournisseurs de services. Ainsi, la Punjab National Bank a accepté de proposer aux travailleurs des comptes bancaires basiques, qui les autorisent à avoir des soldes de faible montant sur leur compte.

Côté assurance, LabourNet s'est associée à la société Oriental Insurance pour fournir une assurance accidents aux travailleurs. Bien que le contrat signé par LabourNet avec l'assureur soit un contrat de couverture collective, l'organisation l'a structuré de telle sorte que les travailleurs le perçoivent chacun comme une assurance individuelle.

LabourNet travaille également en lien étroit avec le gouvernement pour com-

pléter les initiatives de ce dernier et faciliter leur mise en œuvre sur le terrain. Un partenariat a ainsi été établi directement avec le *Haryana Building and Other Construction Workers Welfare Board* (HBOCWFB, conseil social pour les travailleurs du bâtiment de l'État du Haryana) afin de rendre effectif, pour tous les travailleurs, l'accès aux services.

Cette collaboration a porté sur quatre catégories de prestations : enregistrement, services médicaux, puériculture et formation.

À Bangalore, c'est en partenariat avec la GTZ que LabourNet favorise l'accès effectif aux programmes sociaux mis en place par le gouvernement du Karnataka. La GTZ prend en charge la collaboration avec les différents services gouvernementaux tandis que LabourNet gère les WFC (centres de facilitation) sur le terrain.

## EN QUOI RÉSIDE L'ORIGINALITÉ DE LABOURNET ?

### Un engagement holistique auprès de la main-d'œuvre migrante

Les services proposés par LabourNet, notamment la mise en relation avec les employeurs et la formation, sont offerts par de nombreux autres intervenants associatifs ou commerciaux. L'originalité de LabourNet réside dans son approche holistique, qui consiste à proposer dans une même plate-forme un large éventail de services. LabourNet se distingue aussi des autres initiatives par le fait qu'il vise prioritairement les adultes, et non les adolescents et les jeunes — 90 % des travailleurs participants ont plus de 25 ans. Ces adultes, qui forment l'essentiel de la main-d'œuvre informelle, mettent en effet leur vie en danger chaque jour par manque de couverture sociale et de prise en compte de la sécurité.

### Des partenariats stratégiques

Les interventions de LabourNet sont complexes à mettre en œuvre : délivrer une identité reconnue à des travailleurs migrants nécessite par exemple l'intervention coordonnée de plusieurs acteurs privés et publics.

Pour faire face efficacement à cette complexité, LabourNet établit des partenariats qui assurent une prise en charge du service du début à la fin du processus. Ainsi, pour permettre aux travailleurs d'utiliser de meilleurs outils et donc de gagner en efficacité, LabourNet s'est associé à Bosch et à la Punjab National Bank. La société allemande prend en charge la formation, en collaboration avec LabourNet, ainsi que la fourniture des outils. De son côté, la banque propose des prêts à ceux qui choisissent de créer des micro-entreprises à l'issue de la formation.

LabourNet a aussi établi des partenariats avec les meilleurs centres de recherche d'Inde. Ainsi, Microsoft Research India a mené une vaste étude sur l'utilisation des téléphones portables par les populations illettrées, ce qui a aidé LabourNet à bien utiliser ce mode de communication.

Les partenariats avec le gouvernement sont également stratégiques, en particulier pour trouver des solutions susceptibles d'être étendues et répliquées. LabourNet a ainsi fait le choix de s'appuyer sur le système officiel de certification des compétences MES plutôt que de créer son propre système.

### Le principe de la plate-forme de services

Le fait que LabourNet ne fournisse pas les services en direct mais joue un rôle d'intermédiation est très important pour étendre son action.

Dans le domaine des services médicaux, LabourNet s'est associé à Swasth India pour ses quatre centres de facilitation (WFC) situés en Haryana. Grâce à ses liens avec l'industrie pharmaceutique, Swasth India propose aux travailleurs qui se rendent dans ces centres des médicaments à moitié prix.

À Bangalore, c'est avec Ayurved que LabourNet s'est associé, pour les services médicaux. Le principe de cette organisation est de prendre en compte le mode de vie, afin de rechercher des solutions de santé à long terme plutôt que de prescrire systématiquement des médicaments.

Le système de plate-forme adopté par LabourNet permet de confier les servi-

ces à des spécialistes intervenant sur leur cœur de métier, et donc de maximiser l'impact pour les personnes aidées. Voir tableau ci-dessous.

## CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET RÉPLICABILITÉ

### Réplicabilité et viabilité financière

LabourNet a déjà fait la preuve que son modèle était reproductible, puisqu'après une première expérimentation à Bangalore, il a été répliqué dans le Haryana, avec l'appui du gouvernement de cet État.

Le sujet de la viabilité financière est plus complexe, du fait que les services proposés par LabourNet sont soumis à un cycle de vie. Pendant une première phase, il est nécessaire de faire la promotion de chaque nouveau service proposé, car les travailleurs ne sont pas assez convaincus de son intérêt pour être prêts à le payer. À ce stade, il est impossible d'atteindre un équilibre financier. En revanche, une fois que le service a été généralisé et qu'une véritable demande existe, la viabilité financière et l'exten-

### Quelques résultats chiffrés

Services	Résultats
Enregistrement des travailleurs	36 000
Comptes bancaires	12 000
Examens de santé	25 000 à 26 000
Assurance hospitalisation	300
Assurance accident	18 000
Enfants dans les crèches	262
Formation	5 300 (dont 1 800 certificats MES et 400 formés en partenariat avec Bosch)
Mise en relation avec des employeurs (État du Karnataka seulement)	6 000 travailleurs informés dont 3 000 ont accédé à des emplois

sion deviennent possibles. Ce cycle a été observé pour l'assurance accident aussi bien que pour l'ouverture de comptes bancaires. Pour ces derniers, il a fallu attendre deux ans avant que LabourNet soit en mesure de facturer le service.

La structure juridique adoptée par l'organisation reflète ce cycle de vie. Deux entités juridiques distinctes ont été créées : l'une, à but non lucratif, vise à élargir l'éventail de services proposés, l'autre, de nature commerciale, se consacre à l'amélioration et à la commercialisation des services devenus courants. La première de ces structures reçoit des subventions de la part de fondations. La deuxième est financée par le Grassroots Business Fund et des investisseurs individuels. Elle génère également des revenus par la mise en relation des travailleurs avec les clients particuliers et les entreprises.

Dans le modèle retenu par LabourNet, il est donc inévitable que l'équilibre financier repose sur un mélange d'autofinancement et de financement externe. Si l'association veut continuer à investir dans des services cruciaux mais non viables économiquement, la viabilité financière complète n'est pas un objectif réaliste à court terme.

### Efficacité opérationnelle

L'efficacité opérationnelle est particulièrement cruciale pour assurer un bon service aux clients particuliers, qui attendent en général une grande réactivité et un suivi des prestations. Cette exigence est tout aussi essentielle pour la collaboration avec les services gouvernementaux, comme on le voit dans le partenariat mis en place dans l'État de Haryana. Il faut pouvoir garantir aux migrants des délais raisonnables dans le traitement de leurs demandes, sinon ils risquent de ne pas pouvoir bénéficier des services. Cela implique de définir avec les services publics concernés des indicateurs de performance, s'appliquant dans les deux sens.

Afin de favoriser l'efficacité opérationnelle en interne, LabourNet a mis en place des formations pour tout son personnel. En ce qui concerne la collaboration avec le gouvernement, des processus ont été définis, avec, pour chaque

étape, un délai et un suivi documentaire favorisant la transparence et la responsabilisation. Cette démarche de formalisation concerne la planification des permanences d'inscription, l'inscription elle-même, la saisie des données et la distribution des cartes d'identité signées par l'administration du travail.

Enfin, le dernier aspect de l'efficacité opérationnelle concerne les travailleurs eux-mêmes : pour être un fournisseur de services crédible, LabourNet doit pouvoir s'engager sur ce plan. Cependant, cet aspect est complexe à mettre en œuvre vu les structures sociales et le style de vie des travailleurs migrants.

## DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

### Absence de structures communautaires établies

Les interventions en milieu rural s'appuient généralement sur des structures sociales bien établies — c'est le cas des groupes d'entraide de femmes (*Self Help Groups*) ou des programmes de micro-finance.

La main-d'œuvre migrante ne dispose pas de telles structures, et il est difficile d'en créer étant donné le mode de vie instable qui la caractérise. En général, les travailleurs ne sont identifiés que par quelques informations de base et un numéro de téléphone portable. Ce dernier change constamment sans que l'organisation en soit avertie, les personnes devenant alors injoignables.

C'est en offrant un large éventail de services que LabourNet peut progressivement être perçu comme un partenaire de confiance, avec qui les travailleurs ont eux-mêmes envie de s'engager dans la durée.

### Un marché du travail informel qui n'incite pas à la formation

LabourNet a du mal à promouvoir les services de formation, malgré le soutien de ses différents partenaires : Accenture, CHF, Bosch, et le gouvernement pour la certification par MES.

Cette difficulté provient surtout du fonctionnement même du marché du travail informel. D'un côté, il existe une offre surabondante de main-d'œuvre non qualifiée ; de l'autre, il n'y a pas de norme de qualité reconnue par tous, qui permette aux clients d'évaluer les compétences des travailleurs. Par conséquent, la main-d'œuvre est considérée comme une matière première banalisée, et elle est sélectionnée sur le seul critère de sa disponibilité, avec un niveau d'investissement et d'attentes très bas. Compte tenu de ce mode de fonctionnement, le fait de suivre une formation n'a généralement pas d'impact sur les opportunités d'emploi. Les travailleurs migrants ne sont donc pas prêts à investir sur ce plan.

Cette situation aboutit à une qualité du travail médiocre et à des risques élevés pour la main-d'œuvre, qui travaille dans des conditions dangereuses. Elle tend aussi à diminuer la capacité de négociation des travailleurs vis-à-vis de leurs employeurs.

Pour transformer la donne, LabourNet doit faire évoluer la mentalité des employeurs. En parallèle, l'organisation s'engage avec le gouvernement dans la mise en place d'un système d'accréditation répliquable, qui puisse devenir une référence dans tout le secteur pour sélectionner la main-d'œuvre.

### Défaut d'harmonisation dans la mise en œuvre des services

Les services gouvernementaux intervenant auprès des travailleurs migrants sont nombreux, mais ils manquent cruellement de coordination et d'harmonisation. Bien souvent, leur inefficacité rend impossible d'évaluer le temps nécessaire pour faire aboutir les dossiers. Même dans le cas des autres opérateurs, comme les banques, il est difficile de faire accepter des indicateurs de performance et donc de suivre l'efficacité des processus — d'autant que les clients amenés par LabourNet ne représentent pas le segment le plus rentable.

En tant que plate-forme proposant les services, LabourNet fait son possible pour harmoniser leur mise en œuvre et minimiser les démarches pour les travailleurs. Ces derniers perçoivent souvent l'organisation non pas comme un facilitateur

mais comme le fournisseur direct des services. Par conséquent, ils lui imputent directement tout problème de délai ou de communication. Concilier les attentes des travailleurs avec l'inefficacité de ceux qui fournissent les services est un défi de tous les jours.

#### PREMIERS ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Les problèmes que LabourNet tente de résoudre touchent de plus en plus de personnes vu l'augmentation de la main-d'œuvre migrante du secteur informel. L'implantation au Haryana n'est que la première étape d'une extension qui vise à toucher 1 million de travailleurs ainsi qu'à ouvrir 36 centres de facilitation au terme de sept ans d'existence et à s'implanter dans une nouvelle ville dans les quatre ans qui viennent.

#### Créer une relation durable avec les travailleurs

Comme il a déjà été souligné, la création d'une structure sociale durable chez les migrants est, en soi, un grand défi. L'une des principales difficultés est de maintenir le contact avec les personnes et d'avoir des informations à jour. Il est indispensable de créer une demande chez les travailleurs, afin qu'ils fassent eux-mêmes la démarche de joindre LabourNet de façon régulière et durable.

Aujourd'hui, le service qui rencontre le plus de succès est l'ouverture de comptes bancaires, qui est une transaction ponctuelle. LabourNet s'efforce d'iden-

tifier des services qui, à l'image de la formation, créent une relation continue. Le succès de ce type de services sera déterminant pour que LabourNet puisse apporter un progrès durable dans la vie des personnes accompagnées.

#### Arbitrer entre viabilité financière et impact social

Aujourd'hui, les grandes entreprises, en particulier dans le secteur des biens de consommation, cherchent des circuits pour commercialiser leurs produits jusqu'au bas de la pyramide économique. La population migrante étant particulièrement difficile à toucher, l'initiative LabourNet peut être très intéressante pour eux. En facilitant ce type de rapprochements, le programme pourrait sûrement obtenir des sources de revenus.

Cependant, cette approche pose question du point de vue de l'impact social : est-il bon d'encourager les travailleurs migrants à adopter un mode de vie consumériste qui n'est pas viable à long terme ? Jusqu'à maintenant, LabourNet a fait le choix de fournir exclusivement des services qui paraissent susceptibles d'apporter une amélioration durable dans la vie des travailleurs. Cette philosophie est bien illustrée par le partenariat avec Ayurved, qui favorise l'amélioration de la santé par une modification du mode de vie plutôt que par la distribution systématique de médicaments.

#### S'engager aux côtés du gouvernement

Le 29 septembre 2010, Ranjana Sonawne a été le premier Indien à recevoir une carte d'identité avec le Numéro unique d'identification (UID, *Unique Identifica-*

*tion*). Cela marque le début d'un ambitieux projet gouvernemental, qui doit permettre à tous les citoyens indiens d'avoir une identité officielle basée sur des informations démographiques et biométriques. Le gouvernement a également adopté une loi qui doit faciliter l'accès de la population pauvre aux services bancaires de base et à une assurance gratuite — des mesures positives puisqu'elles proposent une approche institutionnelle à des problèmes systémiques.

Même si leur mise en œuvre doit s'étaler sur trois à cinq ans, ces réformes impliquent de faire évoluer le positionnement de LabourNet. L'organisation peut contribuer à leur application sur le terrain, en faisant en sorte que l'accès soit effectif pour tous. Elle peut également identifier de nouveaux services non pris en charge par le gouvernement. Enfin, elle peut apporter son expérience de terrain aux services gouvernementaux, comme elle l'a déjà fait en participant au projet *Unique Identification*. À long terme, il y a donc un double rôle à jouer aux côtés du gouvernement, à la fois dans la mise en œuvre concrète et dans le plaidoyer politique.

#### Conclusion

Assurer une forte efficacité opérationnelle, trouver un équilibre entre impact social et questions financières, définir une stratégie permettant un engagement social durable auprès des bénéficiaires, collaborer dans la durée avec le gouvernement : les défis que doit relever LabourNet sont assez représentatifs de ce que doivent faire les entreprises du secteur social aujourd'hui pour assurer à la fois un impact social durable et leur propre pérennité. ■

### Pour en savoir plus

> Site Web : [www.labournet.in](http://www.labournet.in)

# Pour en savoir plus

## PUBLICATIONS RÉCENTES ET NOUVEAUX DOCUMENTS EN LIGNE PAR THÈME

### Généralités

- **Accelerating progress towards the Millennium Development Goals through inclusive business. Delivering results: Moving towards scale**, 2010, 20 p. — Rapport d'un atelier organisé lors du Sommet sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement en septembre 2010 sur les opportunités de marché pour les pauvres. [businessfightspoverty.ning.com/page/inclusive-business-workshop](http://businessfightspoverty.ning.com/page/inclusive-business-workshop)
- **Microentreprise results reporting (MRR) annual report**, USAID, 2010, 40 p. — Rapport synthétisant les investissements réalisés par l'USAID dans les domaines de la microfinance et de l'appui à la micro-entreprise en 2009. [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=45315\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=45315_201&ID2=DO_TOPIC)

### Approche filière

- **Agro-value chain analysis and development. The UNIDO approach**, UNIDO, 2009, 83 p. — Outil développé par l'Onudi pour ses programmes de promotion du secteur agro-industriel. Décrit l'approche de l'Onudi d'analyse et de développement de filière. [www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Publications/Pub\\_free/Agro\\_value\\_chain\\_analysis\\_and\\_development.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Agro_value_chain_analysis_and_development.pdf)
- **Value chains, donor interventions and poverty reduction: A review of donor practice**, IDS, 2010, 108 p. — Ce document étudie les modèles de cause à effet qui sous-tendent les interventions en matière de développement de filière et détermine dans quelle mesure a été évalué leur impact sur la réduction de la pauvreté.

[www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/782/Value-Chains\\_Donor-Interventions\\_Poverty-Reduction\\_.pdf](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/782/Value-Chains_Donor-Interventions_Poverty-Reduction_.pdf)

### Appui aux petits agriculteurs

- **Africa's smallholder farmers. Approaches that work for viable livelihoods**, African Smallholder Farmers Group, 2010, 28 p. — Approches de renforcement des pratiques agricoles et de subsistance des petits exploitants agricoles en Afrique, étayées par neuf études de cas d'approches réussies. <http://practicalaction.org/reducingvulnerability/docs/ia1/asfg-africasmallholder-farmers.pdf>
- **Dealing with small scale producers. Linking buyers and producers**, KIT, 2010, 82 p. — L'objectif de cette publication est de contribuer à la connaissance des organisations de producteurs et du rôle qu'elles peuvent jouer dans l'amélioration de certains liens d'affaires. [www.kit.nl/net/KIT\\_Publicaties\\_output/ShowFile2.aspx?e=1718](http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1718)
- **Making the most of agricultural investment: A survey of business models that provide opportunities for smallholders**, FAO/IIED, 2010, 116 p. — Ce rapport examine différents modèles économiques qui peuvent être utilisés pour structurer les investissements agricoles dans les pays à revenus faibles et moyens et qui offrent une alternative aux acquisitions foncières de grande superficie. <http://pubs.iied.org/pdfs/12566IIED.pdf>

### Environnement des affaires

- **Investment climate smart lessons**, Banque mondiale, 2010, 56 p. — Recueil d'expériences particulièrement intéressantes pour les enseignements qu'elles fournissent en matière d'amélioration du climat des affaires. [https://smartlessons.ifc.org/uploads/documents/20100226T115459\\_SmartLessons%20%20Investment%20Climate%20Brochure%202010.pdf](https://smartlessons.ifc.org/uploads/documents/20100226T115459_SmartLessons%20%20Investment%20Climate%20Brochure%202010.pdf)

« L'Actualité des services aux entreprises » n° 20 décembre 2010

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

► **How to reform business licenses**, SFI/Banque mondiale, 2010, 98 p. — Guide détaillé pour les projets de réforme de la réglementation relative à l'enregistrement des entreprises et à l'octroi des licences d'exploitation.

[www.fias.net/ifcext/fias.nsf/AttachmentsByTitle/How+To+Reform+Business+Licenses/\\$FILE/How+To+Reform+Business+Licenses\\_June2010.pdf](http://www.fias.net/ifcext/fias.nsf/AttachmentsByTitle/How+To+Reform+Business+Licenses/$FILE/How+To+Reform+Business+Licenses_June2010.pdf)

► **The effects of business environments on development: Surveying new firm-level evidence**, Banque mondiale, 2010, 35 p. — Examine les effets sur le développement des différents éléments d'une réforme de l'environnement des affaires.

[www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/204/WB\\_Effects\\_of\\_BE\\_on\\_development.pdf](http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/204/WB_Effects_of_BE_on_development.pdf)

► **Doing Business 2011. Making a difference for entrepreneurs**, Banque mondiale/SFI, 2010, 267 p. — Guide 2010 de la réglementation des affaires dans 183 pays du monde. [www.doingbusiness.org/reports/doing-business/doing-business-2011](http://www.doingbusiness.org/reports/doing-business/doing-business-2011)

► **SMEs, Entrepreneurship and innovation**, OCDE, 2010, 228 p. — Explore comment les politiques publiques peuvent encourager l'innovation en améliorant l'environnement réglementaire des entreprises. Les recommandations concernent trois domaines : l'accès des entreprises aux flux de connaissances, le développement des compétences entrepreneuriales et l'entrepreneuriat social. <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/8510021E.PDF>

► **Paying Taxes 2011. The global picture**, World Bank Group and PricewaterhouseCoopers, 2010, 104 p. — Indicateur renseignant sur le coût et la charge administrative résultant des obligations fiscales imposées aux PME dans les différents pays du monde.

[www.doingbusiness.org/-/media/tpdkm/doing%20business/documents/special-reports/paying-taxes-2011.pdf](http://www.doingbusiness.org/-/media/tpdkm/doing%20business/documents/special-reports/paying-taxes-2011.pdf)

## Financement des filières et de l'entrepreneuriat

► **Financing agriculture value chains in Central America**, Inter-American Development Bank, 2010, 67 p. — Étude des modes de financement de quatre filières agricoles au Honduras et au Nicaragua. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35243971>

► **Value chain finance: Beyond micro-finance for rural entrepreneurs**, KIT/IIRR, 2010, 39 USD — Détaille 13 études de cas de 10 pays décrivant des initiatives réussies d'amélioration des filières en milieu rural pauvre. [www.iirr.org/index.php/publications/books/value\\_chain\\_finance](http://www.iirr.org/index.php/publications/books/value_chain_finance)

► **Youth entrepreneurship : Beyond collateral. How to increase access to capital for young entrepreneurs**, Youth Business International, 2010, 16 p. — Plaide pour faire reconnaître l'appui non financier aux jeunes entrepreneurs comme une alternative aux garanties traditionnelles pour accéder à un capital de départ. [www.youthbusiness.org/PDF/Beyond-Collateral.pdf](http://www.youthbusiness.org/PDF/Beyond-Collateral.pdf)

## Formation professionnelle et emploi

► **Linking labour organisation and vocational training in Uganda: Lessons for rural poverty reduction**, Focales n° 3, AFD, 2010, 76 p. — Étude analysant les conditions d'un réel développement des compétences en Ouganda et de sa contribution à la réduction de la pauvreté en milieu rural.

[www.afd.fr/jahia/Jahia/site/afd/lang/fr/pid/71600](http://www.afd.fr/jahia/Jahia/site/afd/lang/fr/pid/71600)

► **Les coûts de formation et d'insertion professionnelles. Les conclusions d'une enquête terrain au Burkina Faso**, Document de travail n° 98, AFD, 2010, 90 p. — Décrit les dispositifs et parcours de formation et de qualification formels, non formels ou informels mis en œuvre au Burkina Faso. Détaille les coûts et analyse leur structuration. [www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/admirercherche/public/DT/DT98\\_couts\\_formation\\_professionnelle.pdf](http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/admirercherche/public/DT/DT98_couts_formation_professionnelle.pdf)

► **Global entrepreneurship monitor special report. A global perspective on entrepreneurship education and training**, GEM, 2010, 65 p. — Présente des avis d'experts et données sur l'état actuel de l'éducation et de la formation à l'entrepreneuriat dans 30 pays du monde. [www.gemconsortium.org/download/1286180-383671/GEM%20Special%20Report%20on%20Ed%20and%20Training.pdf](http://www.gemconsortium.org/download/1286180-383671/GEM%20Special%20Report%20on%20Ed%20and%20Training.pdf)

► **Integrating sustainable development in technical and vocational education and training. Six case studies from Southern and Eastern Africa**, Unesco-Unevoc, 2010, 120 p. — Études de cas

menées au Botswana, Kenya, Malawi, à Maurice et en Zambie décrivant et analysant les pratiques relatives à l'intégration de l'éducation au développement durable dans les programmes d'EFTP et identifiant les points de faiblesse.

[www.unevoc.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/docs/CS\\_vol2\\_ESD\\_Africa\\_Final.pdf](http://www.unevoc.unesco.org/fileadmin/user_upload/docs/CS_vol2_ESD_Africa_Final.pdf)

► **Improving the participation of female students in TVET Programmes formerly dominated by males. The experience of selected colleges and technical schools in the Philippines**, Unesco-Unevoc, 2010, 36 p. — Troisième étude de cas pays de l'Unesco-Unevoc sur l'éducation et la formation technique et professionnelle. L'expérience des Philippines dans l'amélioration de la participation des femmes aux programmes d'EFTP.

[www.unevoc.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/docs/CS3\\_Philippines\\_Women.pdf](http://www.unevoc.unesco.org/fileadmin/user_upload/docs/CS3_Philippines_Women.pdf)

► **Diversity in equality. Women in Egypt at work**. Vocational Education, Training and Employment Programme Mubarak-Kohl-Initiative, GTZ, 2010, 16 p. — Décrit les dysfonctionnements du marché du travail en Égypte, les difficultés spécifiques auxquelles sont confrontées les femmes et l'approche du programme MKI-vetEP pour soutenir les jeunes en recherche d'emploi. [www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz2010-0081-en-woman-workegypt.pdf](http://www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz2010-0081-en-woman-workegypt.pdf)

## Impact

► **Measuring employment effects of technical cooperation interventions. Some methodological guidelines**, GTZ, 2009, 28 p. — Guide fournissant un aperçu des méthodes d'évaluation de l'impact, en particulier sur l'emploi, dans le contexte de la coopération au développement. [www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz2010-0188-en-measuringemployment-effects.pdf](http://www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz2010-0188-en-measuringemployment-effects.pdf)

► **La Norme du CDDE pour la mesure des résultats du développement du secteur privé. Points de contrôle et critères de conformité**, Version V, janvier 2010, 16 p. — Mise à jour du guide de mesure des résultats du CDDE. Détaille les éléments clés d'une procédure d'évaluation interne des résultats d'un programme de développement du secteur privé. [www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/702/DCED\\_Standard\\_versionV\\_French-final.pdf](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/702/DCED_Standard_versionV_French-final.pdf)

## Incubateurs d'entreprises

► **Global good practice in incubation policy development and implementation, South Africa incubation country case study**, InfoDev/ Banque mondiale, 2010, 39 p. — Étude de cas analysant les politiques publiques qui encadrent le développement des incubateurs en Afrique du Sud pour en dégager les facteurs de réussite.  
www.infodev.org/en/Publication.838.html

## Intégration des PME dans les filières internationales

► **The internationalization of small and medium enterprises in regional and global value chains**, ADBI, 2010, 26 p. — Opportunités et contraintes de développement des PME au sein des filières régionales et internationales en Asie de l'Est. www.adbi.org/working-paper/2010/07/29/3972.intl.enterprises.regional.global.value.chains

► **The risks of inclusion. Shifts in governance processes and upgrading opportunities for small-scale cocoa farmers in Ghana**, KIT, 2010, 270 p. — Cette thèse fournit une description et une analyse des opportunités offertes aux petits producteurs de cacao au Ghana et montre comment ceux-ci bénéficient ou pas de l'insertion dans la filière mondiale du chocolat. www.kit.nl/smartsite.shtml?id=SINGLEPUBLICATION&ItemID=2854

## Technologies de l'information et de la communication

► **Mobile applications for development (APPS4D): harnessing the Smartphone revolution to promote entrepreneurship in developing countries**, Discussion Paper, BGI/USAID, 2010, 7 p. — Note sur les possibilités ouvertes par les applications mobiles pour le développement des entreprises dans les PED. https://www.businessgrowthinitiative.org/SiteCollectionDocuments/Mobile-%20Applications%20Final.pdf

## Travailleurs informels

► **The waste experts: Enabling conditions for informal sector integration in**

**solid waste management. Lessons learned from Brazil, Egypt and India**, GTZ, 2010, 32 p. — Étude analysant l'expérience de trois pays (Brésil, Inde et Égypte) en matière d'intégration du secteur informel dans les systèmes de gestion des déchets. http://www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz2010-0137en-informal-sectorsolid-waste-management.pdf

► **LabourNet: Transforming lives of informal sector workers. A social enterprise profile**, Sattva Media and Consulting Pvt. Ltd., 2010, 15 p. — Présentation de LabourNet, une entreprise sociale qui s'engage auprès des travailleurs informels en Inde, se porte garante de leur identité et les aide à accéder aux services auxquels ils ont droit. http://seepnetwork.org/PDFfiles/LabourNet\_Case\_Study\_v2.pdf

## Autres

► **Livestock resources: Potentials, constraints, and prospects for private-sector development**, Ethiopian PSD Hub, 2006, 170 p. — Étude évaluant le potentiel de croissance, les contraintes et les opportunités du secteur privé dans le secteur de l'élevage en Éthiopie. www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/779/02-PSDHub-Livestock-%20Resources%20.pdf

► **Cooperative and development through the worker, social & artisans' cooperative model**, Working paper for cooperation with development organisations, Cicopa, 2010, 36 p. — Détaille le modèle de coopérative et illustre en quoi il est pertinent dans le contexte du développement des pays du Sud. www.cicopa.coop

► **The management of commercial road transport in Ethiopia**, Ethiopian PSD Hub, 2009, 234 p. — Cette étude analyse les différents marchés relatifs au secteur des transports routiers en Éthiopie et formule des recommandations pour son amélioration. www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/781/9-PSDHub-Commercial-%20Road%20Transport-web.pdf

► **Situation analysis of the business and sectoral associations in Ethiopia**, PSD Hub, 2009, 139 p. — Examine les facteurs qui entravent la capacité des as-

sociations professionnelles et sectorielles à offrir des services d'appui effectifs aux entreprises en Éthiopie. www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/211/10-PSDHub-BMOs.pdf

NOUVEAU SUR LE WEB  
— 2<sup>e</sup> semestre 2010 —

► <http://rru.worldbank.org>, Nouveau centre de ressources de la Banque mondiale — Ce centre regroupe les informations et ressources des différents sites de la Banque mondiale sur le développement du secteur financier et du secteur privé.

► **Le site du DCED fait peau neuve** — Outre son nouveau design, son contenu évolue pour tendre vers un portail du développement du secteur privé. Enrichi et plus clair pour qui cherche une vision synthétique globale de ce domaine d'intervention, il oriente utilement vers des ressources thématiques en ligne approfondies. www.enterprisedevelopment.org

► **Une page de Doing Business consacrée aux articles et études sur l'environnement des affaires** — Quel est l'impact de la réglementation sur les entreprises et quels sont les travaux de recherche existants ? Le site Doing Business donne accès à une base d'articles parus dans des revues universitaires mise à jour régulièrement. www.doingbusiness.org/research

► **Services de conseil agricole : synthèse des discussions en ligne sur la plate-forme Développement rural de la DDC** — Les synthèses sont disponibles en français et en anglais. www.sdc-ruraldevelopment.ch/en/Home/Network\_focus/In\_depth\_theme\_2\_Rural\_advisory\_services

► **L'impact en vidéo** — Doing Business présente en page d'accueil de son site un documentaire vidéo de 9 minutes sur l'impact de la réforme réglementaire en Colombie. www.doingbusiness.org

► **Nouveaux outils de mesure de la pauvreté** — Du nouveau sur le site USAID/Iris dédié aux outils d'évaluation de la pauvreté (*Poverty Assessment Tools*,

PAT) : nouvel outil Équateur, mises à jour des outils Ghana, Ouganda et Bangladesh, actualisation du manuel de mise en œuvre. [www.povertytools.org](http://www.povertytools.org)

► **Accelerating progress towards the Millenium Development Goals through inclusive business workshop**, 21 septembre 2010, New York — Les présentations et autres ressources liées à l'atelier sont en ligne sur : <http://businessfightspoverty.ning.com/page/inclusive-business-workshop>

► **Le site du Gefop entièrement revu !** Le tout nouveau site du Groupe des experts sur la formation professionnelle comprend entre autres une base documentaire par pays, par thème ou par type de document, un annuaire des acteurs de la formation professionnelle par pays, et les archives des conférences passées (programme, contributions, etc.). À visiter ! [www.gefop.org/fr/index.php](http://www.gefop.org/fr/index.php)

► **Donnez votre avis sur la future version du site Microlinks** — Le nouveau site de Microlinks est pour le moment disponible en version bêta et vous invite à faire part de vos commentaires sur sa conception. <http://microlinks.kdid.org> et [www.microlinks.org/grow](http://www.microlinks.org/grow)

► **Nouveau sur le Wiki Filières : section dédiée aux populations vulnérables** — Une nouvelle rubrique du wiki sur l'approche filière de Microlinks détaille comment cette approche peut être utili-

sée pour toucher les populations vulnérables (très pauvres, femmes marginalisées et enfants en danger). [www.microlinks.org/vcwikivulnerable](http://www.microlinks.org/vcwikivulnerable)

► **Appui aux marchés dans les contextes d'urgence humanitaire (Emma)** — Le site de l'outil Emma, destiné à aider les organisations humanitaires à améliorer leurs interventions en appuyant et en utilisant les marchés locaux, propose de nouveaux rapports sur les marchés du Kirgystan. [http://emma-toolkit.info/?page\\_id=310](http://emma-toolkit.info/?page_id=310)

## VOS REVUES ET BULLETINS

► **Bulletin du Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises**, Lettre mensuelle d'actualité du comité et de ses membres — Numéros 29 (août) et 30 (novembre). [www.entreprise-development.org/page/newsletters](http://www.entreprise-development.org/page/newsletters)

► **Bulletin de veille de l'Inter-réseaux**, Bulletin bimensuel qui fait un point sur l'actualité du développement rural sur le net — Numéros 160 à 168 et Bulletin de veille Souveraineté alimentaire n° 17. [www.inter-reseaux.org/bulletinde-veille/article/inter-reseaux-bulletin-de-veille](http://www.inter-reseaux.org/bulletinde-veille/article/inter-reseaux-bulletin-de-veille)

► **Enterprise Development & Micro-finance**, Revue trimestrielle sur le dé-

veloppement de l'entreprise et la micro-finance — Vol. 21, n° 2 (juin), notamment consacré à la microfinance et à la mesure des niveaux de pauvreté. Vol. 21, n° 3 (septembre), plus particulièrement consacré à la prestation et distribution des services essentiels. [http://practicalactionpublishing.org/publishing/sed\\_journal](http://practicalactionpublishing.org/publishing/sed_journal)

► **Grain de Sel**, publication trimestrielle de l'Inter-Réseaux développement rural — Le numéro 49 a pour dossier « Agriculture et aléas climatiques : du terrain aux politiques ». [www.inter-reseaux.org/revue-grain-de-sel/49-agriculture-et-aleas](http://www.inter-reseaux.org/revue-grain-de-sel/49-agriculture-et-aleas)

► **Lettre du Cosame**, bulletin mensuel de coopération et soutien aux artisans et micro-entreprises du Sud - Pour un artisanat ouvert, qualifié et solidaire. Numéros 10 et 11 et Numéro spécial Niger. [www.cosame.org](http://www.cosame.org) (puis Espace médias)

► **MicroLINKS Connections**, bulletin mensuel du Bureau du développement des micro-entreprises de l'USAID — Numéros 73 à 78. <http://microlinks.kdid.org/news/new-look-and-feel-connections>

► **Secteur Privé & Développement**, La revue de Proparco — Le numéro 7 a pour thème central « Faut-il promouvoir le tourisme dans les pays en développement ? ». [www.proparco.fr/jahia/Jahia/lang/fr/Accueil\\_PROPARGO/secteur-prive-developpement](http://www.proparco.fr/jahia/Jahia/lang/fr/Accueil_PROPARGO/secteur-prive-developpement) ■