



Études et Travaux

en ligne n° 17



Alicia Tsitsikalis

Le Gret et l'appui aux petites entreprises

Pratiques et perspectives

LES ÉDITIONS DU GRET



Référence du document

Alicia Tsitsikalis, Le Gret et l'appui aux petites entreprises : pratiques et perspectives, Coll. Études et Travaux, série en ligne n°17, Éditions du Gret, www.gret.org, avril 2008, 70 p.

Auteur : Alicia Tsitsikalis

Rédigé par Alicia Tsitsikalis, ce document est issu d'une réflexion collective, menée au sein du Gret. Elle se fonde sur un état des lieux réalisé par Alicia Tsitsikalis, et des débats collectifs avec les intervenants travaillant sur ce thème. Y ont participé Sandra Barlet, Olivier Bruyeron, Cécile Broutin, Martine François, Jacques Monvois, Christian Baron qui ont en outre rédigé différents encadrés concernant leurs projets. Sandra Barlet a aidé à finaliser le texte.

Relecteurs : Sarah Botton, Danièle Ribier

Domaine (s) : Petites entreprises, microfinance

Mots clefs : Appui aux entreprises

Mise en ligne : avril 2008

Maquette couverture : Hélène Gay

Collection Études et travaux en ligne

Cette collection rassemble des textes qui présentent des travaux des intervenants du Gret (rapports de programmes de recherche, capitalisation sur des projets, études thématiques réalisées, points de débat, etc.).

Ces documents sont mis en ligne et téléchargeables gratuitement sur le site du Gret (rubrique « Ressources en ligne ») :

www.gret.org

Ils sont par ailleurs vendus sous forme imprimée, à la librairie du Gret (rubrique « publications »).

Contact : Éditions du Gret, edition@gret.org

Sommaire

Sigles et acronymes	5
Introduction.....	7
Les enjeux de l'appui à la petite entreprise aujourd'hui	9
Un tissu économique local hétérogène.....	9
• Définition : de la petite entreprise aux petits opérateurs économiques.....	9
• Une large gamme de métiers dans des domaines différents	11
Un rôle essentiel dans l'économie et des besoins prégnants	12
• Un rôle économique et social prépondérant	12
• Des besoins et des contraintes spécifiques de ce public peu pris en compte dans les interventions et les politiques publiques.....	13
Les micro et petites entreprises, un objet de préoccupation de la Coopération.....	17
• Historique des stratégies d'intervention	17
• « Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres » et évolutions de l'approche BDS.....	19
Quelles sont les pratiques du Gret ?	21
Une démarche ancienne	21
• De nombreux projets dans tous les pôles d'activités du Gret	21
• Une démarche différenciée selon le rôle de l'entreprise.....	23
• Des axes d'interventions variés	25
Des stratégies d'action diverses et en évolution	41
• Le développement de l'entreprise comme finalité : une double dynamique.....	41
• L'entreprise comme moyen : des priorités différentes.....	45
• La complémentarité des stratégies d'appui.....	48
Perspectives et enseignements	51
Comment renforcer la qualité des interventions du Gret ?	51
• Une mutualisation des savoir-faire	51
• Des positionnements institutionnels et stratégiques spécifiques.....	52
Poursuivre les questionnements.....	55
• Approfondir quelques enjeux.....	55
• Question de la stabilisation des dispositifs et de leur institutionnalisation	56
Conclusion	57
Annexes	59
Annexe 1. Bibliographie	61
Annexe 2. Quelques sites à visiter	66
Annexe 3. Contribution des PME/TPE au PIB des pays de la ZSP	68
Annexe 4. Projets Gret d'appui aux petites entreprises.....	69

Sigles et acronymes

ADEVA	Programme d'Action pour le Développement de l'Artisanat
AGR	Activités génératrices de revenu
BDS	Business Development Services
BIT	Bureau international du Travail
CTC	Centre de transfert technologique et de conseil en investissement, anciennement "Post Harvest Institute of Hanoi"
C3ED	Centre d'Économie et d'Éthique pour l'Environnement et le Développement
FIRI	Food Industry Research Institute
GBPH	Guide de bonnes pratiques d'hygiène
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
IMF	Institutions de microfinance
IRD	Institut de Recherche pour le Développement
MAE	Ministère des Affaires étrangères
MIREP	Mini-réseaux d'eau potable
MPEA	Micro et petites entreprises agroalimentaires
M4P	Making Market Work for the Poor
OIT	Organisation internationale du Travail
ONG	Organisation non gouvernementale
PE	Petites entreprises
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PPCL	Programme de Promotion des Céréales Locales
SDE	Services de développement des entreprises
SAE	Services d'appui aux entreprises
SITE	Systèmes d'information techniques et économiques
TPE	Très petites entreprises
ZSP	Zone de solidarité prioritaire

Introduction

Dans le champ du développement, l'appui aux petites entreprises (PE) recouvre aujourd'hui une multitude de pratiques, plus ou moins formelles, plus ou moins structurées, plus ou moins efficaces. Les stratégies apparaissent diverses et variées selon les domaines d'activités et requièrent nombre de compétences spécifiques. Dans le cadre des Objectifs du Millénaire de réduction de la pauvreté, la réflexion menée par les acteurs du développement tend à insister sur le rôle social et économique des micro et petites entreprises, qui s'inscrivent dans le tissu économique local. Celles-ci contribuent en effet au développement d'un pays non seulement en contribuant de manière significative au PIB et à l'emploi mais aussi en permettant l'insertion sociale des jeunes et des femmes, et en fournissant en général aux ménages les plus pauvres des biens et des services diversifiés et à des prix abordables. On comprend ainsi pourquoi les acteurs du développement encouragent l'adoption, de manière transversale d'une démarche qui consiste à « faire fonctionner le marché pour les pauvres ». Dans cette approche, l'appui aux petits opérateurs économiques prend donc une résonance particulière. En effet, il s'agit de dynamiser le tissu économique local tout en permettant l'accès des plus pauvres à ces biens et services.

Au Gret, l'appui aux petites entreprises apparaît comme un axe d'intervention qui est questionné dans tous les pôles d'activités. Les petites structures productives sont considérées comme des acteurs à part entière et appuyées de diverses manières. À cet égard, questionner ces pratiques variées et ces stratégies d'intervention dans le cadre de cette démarche peut s'avérer utile non seulement pour systématiser les pratiques du Gret, mais aussi pour enrichir la réflexion d'un champ toujours en construction. En effet, en dépit des nombreuses publications et des expériences pilotes, la conception d'outils méthodologiques et opérationnels renouvelle constamment la réflexion autour des petites entreprises dans les pays en développement. Si dynamiser le tissu économique local apparaît comme une nécessité, si l'on reconnaît de plus en plus le rôle des petites entreprises, la mise au point d'outils efficaces et le renforcement des compétences requises pour un appui efficace apparaissent encore en construction.

Il convient d'abord de réaffirmer les enjeux de l'appui à la petite entreprise dans les pays en développement et d'approcher ensuite le positionnement du Gret dans cette problématique. Enfin, nous nous interrogerons sur les perspectives et sur les enseignements à tirer de ces expériences.

Les enjeux de l'appui à la petite entreprise aujourd'hui

Réaffirmer les enjeux de l'appui aux petites entreprises, c'est d'abord comprendre que les PE aujourd'hui sont un des principaux acteurs du développement de demain, non seulement parce que leurs activités économiques sont vecteurs de croissance et d'emploi, mais aussi parce qu'elles représentent une part considérable du secteur productif et ce, dans tous les domaines d'activités.

Un tissu économique local hétérogène

- **Définition : de la petite entreprise aux petits opérateurs économiques**

Appréhender la diversité des petites entreprises revient à délimiter ce champ par des critères tant quantitatifs que qualitatifs. Nombre d'études tentent de les classer à partir de critères objectifs de taille ou de chiffre d'affaires et plus qualitatifs comme le degré de structuration ou la logique de l'entrepreneur. À partir d'une typologie proposée par Botzung M. et Le Bissonnais A.¹, les micro et petites entreprises diffèrent tant des activités génératrices de revenu que des moyennes entreprises, en particulier parce que :

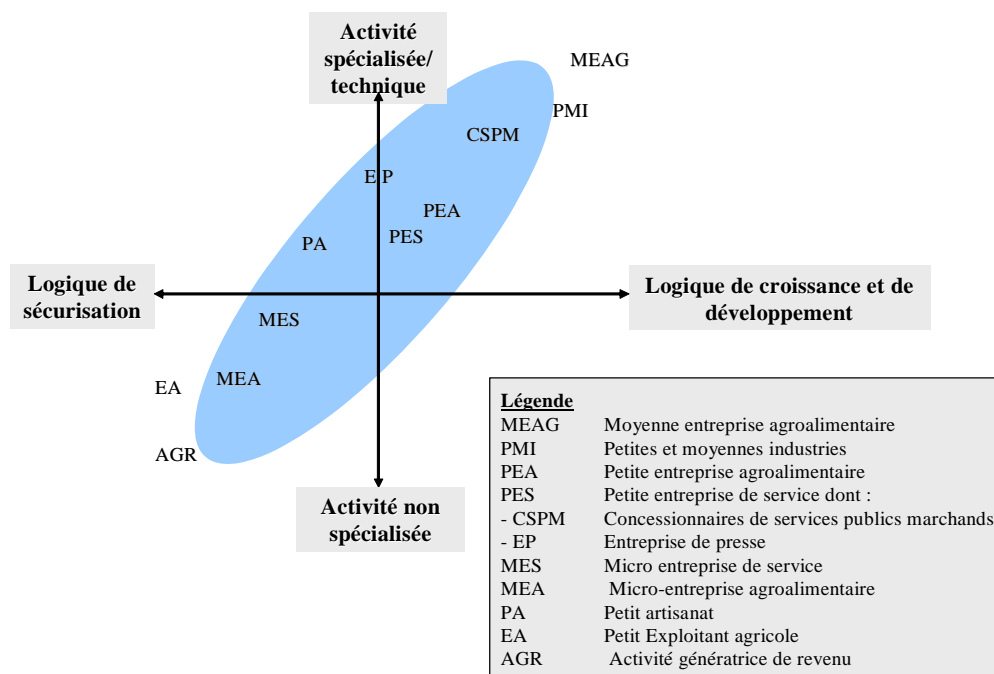
- la structure productive privée est identifiée : équipement, local, personnel y travaillant à temps plein, activité spécifique et spécialisée requérant certaines compétences techniques même si parfois saisonnière ;
- la structure productive est de taille restreinte (investissements faibles, nombre d'employés inférieur à 30) ;
- l'organisation du travail est identifiée : centre unique de décision stratégique, répartition des tâches plus ou moins clarifiée ;
- une capacité d'évolution et une logique ne serait-ce qu'embryonnaire de croissance et de développement de l'activité sont distinctement perceptibles.

Ces critères rejoignent le critère de professionnalisation qui mesurerait de manière qualitative le degré de maturité de la « logique entrepreneuriale » afin de distinguer ces structures des activités génératrices de revenu (AGR) non spécialisées et temporaires.

Cette typologie permet de minimiser la question du statut de ces opérateurs économiques comme celle de leur organisation, collective ou individuelle. Ainsi, des groupements, des coopératives, des comités de gestion associatifs ou des entreprises artisanales s'inscrivent dans cette définition. Nous désignerons toutefois ces structures par la suite par le terme de « petits opérateurs », afin d'appréhender un champ qui ne se réduit pas à une vision monolithique de l'entreprise calquée sur le modèle occidental.

¹ « Appui et financement des micro et petites entreprises en Afrique », Botzung M. (Gret), Le Bissonnais A., Coll. *Rapports d'Études*, ministère des Affaires étrangères, Coopération et Francophonie, 1998, 107 p.

Graphique 1. Typologie des petites entreprises



La diversité de ces structures repose cependant sur différentes visions profondément politiques de leur rôle dans les champs économiques, sociaux et politiques. Les attentes vis-à-vis d'une coopérative par exemple, qui doit obéir à une logique plus collective de partage des coûts et des bénéfices, ne seront pas les mêmes que les attentes vis-à-vis d'un atelier artisanal où les relations hiérarchiques sont reconnues. Cette typologie rencontre donc certaines limites, non seulement parce qu'elle ne permet pas de différencier les structures selon leur type de gouvernance, mais aussi parce qu'elle ne rend pas compte des spécificités liées au produit (bien ou service à vocation plus ou moins sociale). Une seconde typologie doit être croisée avec la première afin d'enrichir la compréhension des réalités du tissu économique local.

Tableau 1. Gouvernance et finalités

Type de gouvernance / Finalités	Collective	Individuelle
Sociale / non lucrative	Coopératives, associations de quartiers, comités de gestion, etc.	
Lucrative	Groupements d'intérêt économiques, associations de femmes, entreprises de presse, etc.	Ateliers artisanaux, sociétés anonymes, entreprises individuelles, etc.

Cette deuxième typologie contribue à appréhender la diversité des domaines et des secteurs dans lesquels sont présents ces petits opérateurs.

- **Une large gamme de métiers dans des domaines différents**

Cette réalité diverse d'une myriade de petits opérateurs économiques se retrouve dès lors que l'on observe des secteurs économiques particuliers. Comme une liste exhaustive serait bien vaine, nous mettrons l'accent sur quelques exemples qui témoignent de divers degrés d'appréhension des logiques économiques.

En milieu rural d'abord, les petits opérateurs sont omniprésents dans la fourniture de biens et de services. Ils sont présents dans le secteur des transports, des services aux agriculteurs (vétérinaires, fournisseurs d'intrants – équipements, engrais –, systèmes de micro-irrigation), du petit commerce de détail, d'infrastructures (réseaux d'adduction d'eau, d'assainissement), de la commercialisation, de la transformation agroalimentaire, etc.

En milieu urbain et périurbain, ils constituent également l'écrasante majorité du tissu économique local. La transformation agroalimentaire occupe nombre de petits opérateurs et surtout opératrices. De même, les activités artisanales de confection et de production (meubles, textile, menuiserie, transformation des métaux, du cuir ou du bois...) mais aussi les micro-activités industrielles apparaissent majoritaires, par exemple dans la sous-traitance de moyennes et grandes entreprises. Dans le secteur des services, nous pouvons ajouter les entreprises de presse, de médias (radios) et de télécommunications (téléphonie, Internet), qui ont fait florès à partir des années 1990 à la suite des législations encourageant la libéralisation des ondes et de la presse. Les entreprises concessionnaires de services publics marchands (eau et assainissement) se sont également multipliées à partir d'une double dynamique de privatisation et de décentralisation.

Ces petits opérateurs économiques apparaissent donc omniprésents et jouent un rôle social et économique de plus en plus reconnu. Si secteur des petits opérateurs et secteur informel ne se recouvrent pas complètement, il n'en reste pas moins que les études sur le second permettent d'appréhender partiellement le premier.

Dans un document de l'Organisation Internationale du Travail publié en 2004², la définition du secteur informel permet de comprendre les parentés qui existent entre les deux notions.

En dépit de la diversité des métiers que renferme le secteur informel, l'OIT caractérise ces activités comme « faciles d'accès, ayant recours aux ressources locales, dans le cadre d'entreprises souvent familiales, fondées sur le travail et l'initiative individuels, dont l'échelle des opérations est restreinte, les techniques sont à forte densité de main-d'œuvre et adaptées à la dotation de ressources, les qualifications s'acquièrent en dehors du système officiel, les marchés échappent à tout règlement et sont ouverts à la concurrence ». Cette définition retenue en 1993 par l'OIT indique que « le secteur informel peut être décrit, d'une façon générale, comme un ensemble d'unités produisant des biens ou des services en vue principalement de créer des emplois et des revenus pour les personnes concernées. Ces unités, ayant un faible niveau d'organisation, opèrent à petite échelle et de manière spécifique, avec peu ou pas de division du travail et de capital en tant que facteurs de production. Les relations d'emploi, lorsqu'elles existent, sont surtout fondées sur l'emploi occasionnel, les liens de parenté ou les relations personnelles et sociales plutôt que sur des accords contractuels comportant des garanties en bonne et due forme ». Le document précise que « les métiers de cette nature sont dans une large mesure ignorés, rarement encouragés, souvent réglementés et parfois activement découragés par les pouvoirs publics ».

² « Méthodes et Instruments d'Appui au Secteur Informel en Afrique Francophone », Carlos Maldonado, Cheikh Badiane, Anne-Lise Miélot, SEED, Document de travail n°24, Organisation Internationale du Travail, 2004, Genève, 168 p.

Un rôle essentiel dans l'économie et des besoins prégnants

Le développement de ce secteur répond pourtant à des enjeux considérables tant son importance quantitative et qualitative apparaît prégnante dans les pays en développement.

- **Un rôle économique et social prépondérant**

Un pourvoyeur majeur d'emploi et de formation

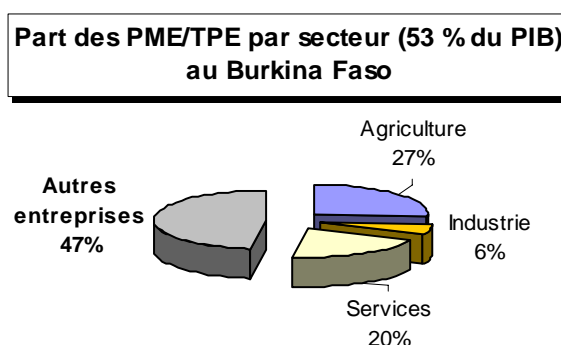
Depuis le milieu des années 1990 en Afrique, on estime que le travail informel, constitué en majorité de micro et petites entreprises, a représenté entre 50 et 80 % de l'emploi non agricole, plus de 60 % de l'emploi urbain et plus de 90 % des emplois nouveaux en Afrique. Ce secteur est non seulement conséquent mais a augmenté de façon spectaculaire du fait de la crise de l'emploi formel, de la réduction des effectifs de la fonction publique et des licenciements à la suite des ajustements structurels des années 1980-1990.

Par ailleurs, il est lieu de formation de nombreux jeunes exclus du système scolaire formel, en particulier en leur permettant d'intégrer des dispositifs existants d'apprentissage informel, fortement développés en Afrique en particulier.

Une contribution non négligeable au PIB et à la croissance

Selon cette même étude de l'OIT, la part des activités non-agropastorales informelles est estimée entre 7 et 38 % du PIB total dans 14 pays d'Afrique subsaharienne et entre 16 et 32 % en Asie. Ces pourcentages comparés aux parts de l'emploi que les activités informelles occupent permettent dès maintenant de remarquer la faible productivité de ces activités. De même, le tableau en annexe permet de noter la contribution des petites et moyennes entreprises ainsi que des très petites entreprises (PME/TPE)³ par secteur d'activités et leur contribution au PIB total qui représente entre 30 et 60 % du PIB, soit une part conséquente.

Graphique 2. Part des TPE/PME par secteur d'activités.



Source : MAE

Pourtant, dans un contexte de concurrence accrue et de recherche de compétitivité, les moyennes et grandes entreprises ont de plus en plus recours à la sous-traitance et décentralisent leurs processus de fabrication afin de réduire leurs charges et assouplir leur structure. Les capacités

³ « Appui et financement des micro et petites entreprises en Afrique », Botzung M. (Gret), Le Bissonnais A., Coll. Rapports d'Études, Ministère des affaires Étrangères, Coopération et Francophonie, 1998, 107 p.

d'adaptation, de flexibilité et de souplesse d'organisation des micro et petites entreprises sont de plus en plus mises à la disposition de ces entreprises. Si ces premières bénéficient de l'opportunité d'améliorer leurs techniques et leurs savoir-faire, soustraites aux réglementations du secteur moderne, elles offrent des conditions de travail particulièrement précaires à leurs employés.

Une fonction d'intégration pour les populations les plus démunies, les jeunes et les femmes

Réservoir d'emplois, l'économie informelle et en particulier l'artisanat permet d'offrir un cadre de formation et d'insertion professionnelle pour les jeunes laissés pour compte du système scolaire. Ils y trouvent des habitudes de travail et se familiarisent avec le milieu professionnel.

Cette fonction d'intégration sociale se retrouve également pour les femmes. Leur participation, en particulier aux activités de transformation agroalimentaire, apparaît analogue voire supérieure à celle des hommes. Ces activités permettent donc l'acquisition d'un revenu, souvent bien inférieur à celui des hommes mais tout de même appréciable. On note d'ailleurs une très grande disparité des revenus en fonction de l'activité, du niveau technologique et du genre.

Par ailleurs, ces activités permettent l'émergence de nouvelles formes de solidarité au sein des groupements de femmes qui s'associent pour maîtriser les fonctions d'approvisionnement, de transformation, de distribution et d'épargne (tontines par exemple). Ce renforcement de capacités des femmes contribue, comme le soulignent nombre de travaux, à la réduction de la pauvreté.

Une fonction de redistribution

En moyenne, en Afrique subsaharienne, on estime que le revenu mensuel moyen des entrepreneurs s'avère supérieur au revenu minimum légal national (entre 1,5 à 4,8 fois le revenu minimum selon les pays⁴). Ce revenu permet ensuite de faire vivre non seulement son propre ménage mais aussi d'autres ménages qui voient leur consommation augmenter. Il permet donc une sécurisation des revenus, ce qui renferme en soi des germes de croissance et d'évolution.

Productive et redistributive, l'économie informelle exerce donc également un rôle d'intégration et de régulation sociale, quand l'État s'est révélé défaillant ou impuissant dans ces fonctions.

De plus, la production de ce secteur participe à la satisfaction des besoins (alimentation et habillement) des ménages les plus pauvres. Ces biens et services s'avèrent en effet accessibles à des prix abordables et peuvent contribuer à des objectifs plus larges de santé publique ou d'amélioration du cadre de vie.

En dépit de ce rôle économique et social indéniable, le développement de ces secteurs se heurte pourtant à des contraintes importantes.

- **Des besoins et des contraintes spécifiques de ce public peu pris en compte dans les interventions et les politiques publiques**

- ◆ *Des contraintes endogènes et exogènes : isolement et vulnérabilité*

D'autant plus vulnérables que leur taille est restreinte, ces opérateurs sont totalement inscrits à l'échelle locale, ce qui fragilise d'autant plus leur position. Ils peuvent appartenir à des réseaux commerciaux dynamiques (pour leur approvisionnement dans les capitales par exemple), mais leur activité reste au niveau local. En effet, tributaires d'une demande locale dont le pouvoir d'achat est très souvent réduit, ils apparaissent comme très vulnérables non seulement face à la concurrence, mais aussi face à tous les chocs venant restreindre leur activité. Nombre d'entre eux n'ont pas de statut juridique reconnu. Certes, l'absence d'encadrement juridique peut être considérée

⁴ Jacques Charmes, *op. cit.*

comme une chance puisqu'elle laisse un espace de liberté dont profitent essentiellement ces petites structures. Toutefois, elles ne peuvent avoir recours à la justice lors de l'exécution des contrats. Cette absence de reconnaissance et de protection juridique et sociale réduit également les capacités de négociation de ces opérateurs.

Il n'en reste donc pas moins que l'isolement face à des marchés restreints empêche de leur garantir une sécurité de revenus. L'accès à l'information, à la formation et au conseil apparaît donc comme un enjeu essentiel. En effet, la méconnaissance des marchés potentiels et des possibilités d'évoluer enferme ces opérateurs dans une logique de reproduction et de survie plutôt que de développement.

Ces contraintes exogènes sont renforcées par des contraintes endogènes. En effet, la faible productivité du travail, leur faible dotation en capital et en ressources humaines réduisent d'autant plus la compétitivité de ce secteur.

À ces contraintes partagées par tous les petits opérateurs économiques, s'ajoutent des contraintes spécifiques liées aux activités de ces opérateurs. Que ce soient des problèmes d'approvisionnement et de stockage de produits agricoles périssables ou des contraintes d'impression et de distribution, chaque domaine d'activité présente bien évidemment des contraintes techniques propres. De même, les dimensions institutionnelles et administratives contraignent de diverses manières ces opérateurs selon leur domaine d'activité. Dans le cas de fourniture de biens publics par exemple, comme l'eau ou l'assainissement, les normes imposées seront peut-être plus lourdes et exigeantes que dans une production artisanale de textile.

◆ *Des besoins en financement et des besoins non financiers*

Malgré la diversité des petits opérateurs économiques et de leurs logiques, les mêmes besoins se font ressentir de manière prégnante à des degrés plus ou moins importants. Notons d'ailleurs dès à présent la distinction entre les « besoins exprimés », perçus par les opérateurs et les « besoins réels », qui sont parfois en décalage. Ainsi, le manque de financement est bien souvent perçu comme le besoin crucial au détriment des autres, qui sont pourtant loin d'être accessoires.

Le manque de financement

Si la microfinance s'est largement imposée comme un moyen de financement approprié aux petites unités économiques, en particulier à vocation commerciale et aux activités génératrices de revenu (AGR), elle s'avère souvent inappropriée pour des entités plus structurées. Les montants trop faibles et les crédits de court terme proposés par les institutions de microfinance (IMF) sont inadaptés aux besoins des micro et petites entreprises qui disposent d'un capital insuffisant pour investir tout en étant exclues du secteur formel de crédit. La prise de risque est souvent plus importante et n'est pas suffisamment considérée par les mécanismes de garantie de la microfinance. De plus, les niveaux élevés de taux d'intérêt et des garanties exigées par les banques, comme les difficultés de constitution du dossier de crédit et la lourdeur des procédures, apparaissent comme autant d'obstacles pour les petits entrepreneurs. Leur épargne et leurs réseaux sociaux se révèlent être souvent leur seule source de financement et ne répondent que partiellement à leurs besoins en équipements (renouvellement et acquisition) et en trésorerie.

L'appui non financier : formation, conseil, information

Tout opérateur économique, dès lors qu'il exerce une activité productive, cherche à s'intégrer dans un marché et à en tirer des bénéfices. Quels que soient les objectifs spécifiques de chacun et ses modalités d'insertion dans un marché, des questions concernant les coûts, les charges, les débouchés, le processus de production, etc., se posent de façon plus ou moins prégnantes. Ainsi, pour répondre aux exigences d'insertion dans les marchés, les petits opérateurs, comme d'ailleurs toute entreprise, rencontrent des besoins en formation, en conseil et en information. La formation professionnelle et le conseil, d'abord, permettent de développer le capital humain nécessaire non seule-

ment à la production du bien ou du service (techniques, maintenance, etc.) mais aussi à toutes les autres fonctions de l'entreprise (comptabilité, gestion, distribution, commercialisation). Les besoins en conseil opérationnel s'ajoutent à des besoins d'ordre stratégique (diversification, innovation, organisation, ressources humaines, etc.), qu'il est nécessaire d'adapter le plus précisément possible aux contraintes des petits opérateurs. Enfin, l'accès à une information fiable et pertinente s'avère crucial. En effet, l'information économique apparaît comme un intrant essentiel souvent négligé. Comme il s'agit d'un apport non matérialisé, il est particulièrement difficile d'évaluer de manière précise et systématique son rôle comme son prix. On constate que les entreprises sous-évaluent leurs besoins en information dans la mesure où la fonction « information » dans une entreprise est peu formalisée. Elle concerne de nombreux acteurs, ce qui dilue d'autant plus les responsabilités de sa gestion. Or, celle-ci permet pourtant de développer l'activité puisqu'elle concerne de manière transversale toute l'activité de l'opérateur :

- les techniques (équipementiers, intrants matériels et immatériels, etc.) ;
- les marchés (tarifs, prix, débouchés, concurrents, équipementiers, innovations du secteur, moyens de communication, études de filières, opportunités d'affaires et de partenariats, etc.) ;
- l'environnement juridique (statuts, normes etc.).

L'amélioration de l'environnement juridique et réglementaire

En dehors du marché, les relations avec les autorités publiques (collectivités territoriales, instances régionales,...) et les institutions (instances de régulation, ministères,...) imprègnent plus ou moins fortement l'activité des opérateurs économiques, non seulement en termes financiers et fiscaux (taxes, impôts, patentes, foncier, contraintes tarifaires) mais aussi en termes qualitatifs (statuts, normes, procédures et licences, contrôle, sanctions, participation dans les prises de décision,...). Or, la sécurité juridique et fiscale apparaît très insuffisante dans la plupart des pays en développement. Le caractère imprécis, voire l'absence de politique publique appropriée à ce secteur, comme les pratiques répandues de corruption, affectent d'autant plus les petits opérateurs que ceux-ci n'ont pas les moyens de se défendre. L'absence ou l'insuffisance de contrôle s'ajoutent au manque de transparence et de clarté du cadre législatif.

Les requêtes peuvent pourtant concerner aussi bien les politiques publiques en général que les procédures et normes techniques, les régulations fiscales et les subventions, le rapport avec les marchés publics, que le droit des affaires et de la concurrence ou les modalités de contrôle et de sanctions. Les certifications, labels publics et autres dispositifs d'appellation contrôlée permettent de créer des cadres de concertation et de régulation.

Même si ces besoins sont prégnants et de plus en plus reconnus, ils apparaissent souvent négligés par les interventions des acteurs du développement et par les politiques publiques, et ce pour plusieurs raisons. Certes, nombre de structures d'appui au secteur privé sont apparues à l'initiative des acteurs du développement ou des États comme des maisons de l'entreprise, des chambres des métiers, des associations et des ONG, des organisations professionnelles ou des projets de développement. Celles-ci ne répondent pourtant que partiellement aux attentes des petits opérateurs. Plusieurs raisons expliquent cette relative négligence de ce secteur.

◆ Des besoins rarement pris en compte par les interventions et les politiques publiques

Des besoins non formulés et des capacités de financement restreintes

D'abord, les besoins de ces petits opérateurs ne sont pas explicitement formulés comme tels pour plusieurs raisons.

Inscrits souvent dans des environnements instables qui les conduisent à adopter des logiques de court terme, peu d'opérateurs voient l'utilité des conseils et de l'information. Certes, les situations peuvent être extrêmement variables selon le profil des entrepreneurs, leur parcours, leur formation et leurs réseaux. Toutefois, la maturité de la « logique entrepreneuriale » s'avère bien souvent insuffi-

sante. À titre d'exemple, la séparation entre le budget privé et le budget de l'entreprise n'est pas souvent effective. La prégnance des logiques familiales ou socioculturelles de redistribution, qui jouent tour à tour le rôle de ressource (capital social) et de contrainte, peut renforcer mais aussi fragiliser ces petits opérateurs.

Ces mêmes logiques peuvent par ailleurs être renforcées par une désincitation économique à bénéficier d'appuis. En effet, systématiser l'utilisation d'outils comptables (budget, comptes divers) ou prévisionnels (plan d'affaires) conduit à formaliser des pratiques qui avaient l'avantage d'être informelles et donc ni contrôlées ni sanctionnées. Les agents trouvent parfois un intérêt à ces pratiques informelles qui leur laissent une marge de manœuvre non négligeable (corruption, clientélisme, reconnaissance sociale, etc.).

L'information et le conseil enfin apparaissent comme des intrants immatériels qui sont difficilement évaluable économiquement. Leur impact sur l'activité s'avère souvent d'ordre qualitatif, ce qui empêche leur mesure précise. Les petits opérateurs négligent donc la valeur de ces services, puisqu'ils n'en ont pas l'expérience et que leurs moyens sont déjà restreints.

Une méconnaissance encore importante des réalités de ce secteur

Les opérateurs de développement comme les institutions publiques prennent rarement en compte les besoins des petits opérateurs, en partie également parce qu'ils méconnaissent les réalités de ce secteur. Tant au niveau de sa structure (quels types d'entreprises, quels secteurs économiques, quelle organisation), de ses activités, de son fonctionnement (précarité et fragilité souvent surestimées), que de son rôle économique et social, cette méconnaissance tient au manque crucial d'informations et de statistiques fiables sur ce domaine. Pour des raisons évidentes, il apparaît difficile voire impossible de recueillir des données actualisées, pertinentes et exhaustives sur ce secteur. À titre d'exemple, bien que selon le BIT (2002), le secteur de la transformation agroalimentaire représente 59 % de la force de travail en Afrique subsaharienne, il apparaît comme un sous-secteur du secteur artisanal et ses activités sont rarement recensées de manière exhaustive. Au Mali, les catégories socioprofessionnelles du secteur informel ne regroupent que onze métiers et ignorent en particulier les activités majoritairement féminines (transformation du lait, du maïs, du fonio, du nété-tou, du poisson, etc.), les englobant de manière hâtive sous le vocable « fabricants de produits alimentaires traditionnels ».

Le rôle économique de ce secteur est encore mal perçu. Considéré principalement comme faisant déloyalement concurrence au secteur formel, le secteur informel a été longtemps perçu comme un ensemble vague et imprécis qui fausserait le marché et qui n'obéirait pas à une logique économique rationnelle (subsistance et reproduction plutôt que réinvestissement et accumulation). Il serait également propice aux abus.

Les micro et petites entreprises, un objet de préoccupation de la Coopération

Si les bailleurs de fonds sont loin de représenter une entité uniforme et homogène menant une approche indifférenciée, il existe tout de même des orientations générales similaires. Schématiquement, plusieurs générations de programmes d'appui aux petites entreprises peuvent être distinguées sur une durée de 20 ans⁵.

- **Historique des stratégies d'intervention**

- ◆ *Dans les années 1980, des politiques interventionnistes*

À partir du milieu des années 1980, des programmes d'appui aux petites entreprises se sont multipliés de façon assez anarchique. L'hypothèse retenue était qu'en levant les contraintes d'ordre économique (absence d'accès au crédit, manques de formation), les MPE performantes pourraient se développer. Les interventions se plaçaient alors dans une logique d'offre directe d'appui, largement subventionnée (conseil, formation, analyse de dossiers, appui technique, information, appui aux organisations professionnelles) dans le cadre de programmes intégrés couplant le financement, le conseil et la formation. Au risque de forcer la main des opérateurs, la condition de tous les financements était une gestion saine et équilibrée des comptes et la volonté de rapprocher l'entrepreneur d'un modèle occidental d'entreprise formelle. Par conséquent, l'approche qui a prévalu était alors de cibler les PME qui présentaient un potentiel de développement en leur apportant des formations en gestion avec en parallèle un dénigrement des micro et petites entreprises artisanales qui ne présentaient pas ce potentiel (équipements rudimentaires et logiques familiales). Elles constituent pourtant l'essentiel du marché de l'emploi et participent plus globalement au PIB que le secteur formel des PME. Le secteur informel était alors plus ou moins discrédité, considéré comme marginal et donc marginalisé d'autant plus.

Soulignons toutefois que les coopérations allemande, suisse et nordique ont, à l'inverse des autres bailleurs, occupé plus rapidement ce secteur de l'appui à l'artisanat par l'entrée de la formation professionnelle. L'approche plus globale d'appui aux opérateurs économiques et non aux seules PME, loin d'être antagonique avec une approche qui ciblerait les meilleurs de ces ateliers pour les tirer vers le secteur moderne, lui est en réalité complémentaire. La démarche vise à améliorer le niveau général de compétences et de ne pas présager des impacts *a priori*. Il s'agit d'une démarche peut-être plus sociale et massive qui suppose une reconnaissance du tissu social large informel sans lui attribuer une finalité economiciste, implicitement contenue dans la seconde approche.

- ◆ *Dans les années 1990, microfinance et PME compétitives*

La deuxième génération de programmes d'appui est liée à certaines critiques émises à la suite de ces programmes intégrés. Le coût, l'impact difficilement mesurable comme le manque de viabilité financière des interventions, sont tour à tour dénoncés. La question de la pérennité des dispositifs d'appui a de même émergé à cette période. À l'inverse de la première génération de programmes et de leur logique d'encadrement systématique, la deuxième génération adopte une démarche plutôt minimaliste, à savoir la recherche explicite et systématique de rentabilité financière et de minimisation des coûts en ne fournissant des prestations qu'aux entreprises qui avaient un potentiel de croissance, quel que soit leur statut. En parallèle, les activités génératrices de revenus ont été

⁵ « Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique », Botzung M., *Traverses* n°2, avril 1998, 14 p.

vivement appuyées et financées par les institutions de microfinance sans véritable accompagnement et sans penser l'articulation avec le champ de la micro et petite entreprise. La microfinance répond en effet à des besoins de crédits de montants jusqu'à 3 000 euros, insuffisants pour des entités plus structurées. Les opérateurs qui se situaient entre ces deux secteurs semblaient alors plutôt délaissés non seulement en termes d'appui financier mais aussi en termes d'appui non financier. Les services plus spécialisés requis, le coût de traitement des dossiers supérieurs ainsi que les instruments financiers peu adaptés excluaient de fait des petits opérateurs économiques encore peu compétitifs.

Face au constat de l'impasse des politiques d'ajustements structurels⁶ et de l'informalisation croissante des activités, le secteur informel a retrouvé une place plus importante dans les préoccupations des bailleurs.

◆ *L'approche Business Development Services (BDS) ou Services d'appui aux entreprises (SAE)*⁷

Enfin, la troisième génération qui a émergé vers la fin des années 1990, celle que l'on appelle la génération des « Business Development Services » ou en français de « Services d'appui aux entreprises » (SAE) ou « services de développement des entreprises » (SDE) – tente d'adopter une démarche de facilitation du marché des services. Cette démarche repose sur un certain nombre de constats liés en particulier au fait que les interventions précédentes touchaient un nombre limité d'entreprises, qu'elles étaient toujours trop dépendantes de subventions, qu'elles pouvaient amener des distorsions sur le marché local des services et qu'elles avaient un rapport coût/efficacité déséquilibré.

Cette approche part du postulat qu'il existe une demande d'appui autre que financier, et que les entreprises seraient prêtes à rémunérer en partie ce service fourni sur une base commerciale. Cette démarche vise donc à mettre en relation une offre et une demande d'appui (accès au marché, formation professionnelle) en passant par des mécanismes de marché (rétribution du service, mise en concurrence et sélection). Les « services d'appui aux entreprises » sont ici définis au sens large pour inclure une vaste gamme de services commerciaux, à la fois stratégiques et opérationnels. Il peut s'agir de mettre à disposition des études de marché, de proposer un appui technologique, des supports de communication ou des modules de formation.

L'ambition est de permettre la pérennisation de ces mécanismes et la dynamisation du tissu économique local. Plusieurs exigences doivent être remplies. D'abord, il convient de promouvoir l'adaptation et l'adéquation des services aux caractéristiques du public. La validation de ces services par l'entrepreneur ensuite doit être systématiquement effectuée pour garantir sa satisfaction. Cela suppose qu'il soit libre de choisir le service et que ce dernier ne constitue pas un élément de parcours obligatoire qui conditionne un autre service (l'accès au crédit par exemple). La contrepartie du libre choix est la responsabilisation de l'entrepreneur dans son choix. Celle-ci peut passer par la facturation du service, totale ou partielle, mais aussi par l'implication de l'entrepreneur dans la définition des contenus, par le respect d'obligations et de contraintes diverses. Le prix du service peut être une rémunération directe, une composante du prix d'un ensemble de services (par exemple, lorsque les petites entreprises acceptent un prix plus faible pour leurs produits en échange de l'assistance technologique des acheteurs), ou une commission (par exemple quand les prestataires de services de marketing sont rémunérés à la suite d'une bonne vente des produits de la PE). Plusieurs expériences ont montré que les petites entreprises sont plus disposées à recourir aux services offerts sur la base d'une commission plutôt que d'une rémunération, ce type de mécanisme de paiement réduisant les risques et les besoins de trésorerie⁸.

⁶ SEED, Document de travail n° 24, op. cit.

⁷ Cf. *Services d'appui aux entreprises : principes directeurs relatifs aux interventions financées par des bailleurs*, Comité des bailleurs pour le développement de la petite entreprise, février 2001, voir aussi le site : www.bdsknowledge.org.

⁸ « Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique, Evolution historique et défis actuels », Botzung M., *Traverses* n°2, avril 1998, 14 p.

Les interventions peuvent décider d'agir sur la demande en la stimulant par des incitations ou sur l'offre en développant les produits proposés et la capacité des prestataires à s'adapter aux exigences de ce public spécifique.

- **« Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres » et évolutions de l'approche BDS**

- ◆ *Présentation et enjeux de la démarche*

À la suite de programmes visant à promouvoir les BDS⁹, la démarche de facilitation du marché s'est élargie à de nombreux domaines et tend à dépasser la réflexion sur les seuls BDS, qui ne se concentrent que sur la question des services. Quelques obstacles persistent à la mise en place de marchés de BDS fiables et pérennes. Ceux-ci, embryonnaires, restent encore largement subventionnés d'autant plus que les petits opérateurs n'ont pas suffisamment de capacités financières pour rémunérer ce service. L'offre par des prestataires très divers (ONG, structures publiques et privées, chambres consulaires, etc.) reste marginale et peu adaptée à la diversité des petits opérateurs, se focalisant sur les plus rentables d'entre eux. Il s'agit donc de penser des mécanismes plus larges de stimulation des marchés dans un objectif plus explicite de lutte contre la pauvreté. Cette démarche, intitulée M4P (« Making Market Work for the Poor »¹⁰) consiste à « accélérer la croissance favorable aux pauvres, en renforçant les retombées qui sont importantes pour eux en tant qu'entrepreneurs, employés ou consommateurs sur les marchés¹¹ ». Plus concrètement, il s'agit d'avoir une vision « systémique » de l'environnement des petits opérateurs à travers trois dimensions :

- ▷ le marché principal, soit la chaîne de valeur entre le producteur et le consommateur final ;
- ▷ les institutions, à savoir le cadre législatif et juridique mais aussi les règlements informels qui régissent le marché principal ;
- ▷ les services et infrastructures, c'est-à-dire les marchés et biens publics qui contribuent au renforcement du marché principal, que l'on appelle également « marchés de services d'appui ».

À l'inverse ou plutôt dans le prolongement de l'approche des BDS, cette démarche insiste sur l'environnement des affaires et le cadre macro et micro économique et institutionnel. Cette démarche d'accompagnement met également l'accent sur le rôle de l'État et en particulier sur les autorités publiques locales, dans le cadre d'une décentralisation plus poussée. Elle encourage l'appui aux petites entreprises qui fournissent des biens publics (santé, eau, éducation, assainissement) toujours dans l'objectif de cibler l'accessibilité des plus pauvres à ces biens. Enfin, plusieurs démarches sont encouragées afin de renforcer les filières. Il peut s'agir de réglementer par le haut la filière en contraignant ou en incitant les grandes entreprises à accorder un rôle aux petites ou de renforcer par le bas la représentation des petites entreprises en leur facilitant l'accès aux marchés internationaux.

Cette démarche se veut intersectorielle, applicable à de nombreux domaines, du développement des petites entreprises artisanales à la santé, en passant par le renforcement institutionnel ou le développement agricole.

- ◆ *Une tentative de synthèse globale ?*

Au-delà des déclarations de principe et d'intentions, les instruments et mécanismes concrets d'appui mis en œuvre soulèvent encore bien des questions. Si l'objectif de réduction de la pauvreté

⁹ On trouvera dans le compte-rendu 2004 du Séminaire du BIT de nombreux exemples, avec entre autres des projets de USAid ou de la GTZ.

¹⁰ « Évolution des SAE, faire fonctionner les marchés au bénéfice des plus pauvres », compte-rendu 2005 du séminaire annuel du Bureau International du Travail.

¹¹ DfID, 2005.

té apparaît comme l'objectif affiché, celui de stimulation des marchés apparaît comme sous-jacent. Or, les priorités accordées à l'un et à l'autre peuvent entrer en conflit dans les pratiques concrètes. En effet, l'élargissement du segment productif capable d'entrer dans un processus d'accumulation conduit à promouvoir la compétitivité et la concurrence. Comment ainsi encourager le positionnement de petits opérateurs plus fragiles dont la productivité est encore bien faible ?

Au-delà de ce débat sur l'équité des marchés commerciaux, ces questions sont révélatrices d'une approche un peu duale qui contribue à renforcer les capacités des plus démunis d'une part (populations isolées en milieu rural, femmes, jeunes, enfants) et à toucher, d'autre part, des ménages modestes mais non dépourvus de ressources.

Cette question relative au ciblage des interventions apparaît comme cruciale et mérite d'être soulevée. Quelle est alors la capacité des dispositifs à toucher le public des MPE ? Quels peuvent être les outils adéquats à mettre en œuvre ?

De même, la question de la pérennité des dispositifs demeure essentielle. Elle introduit la réflexion sur le financement des services financiers et non financiers, sur une éventuelle régulation marchande de ces services et pose la question de leur articulation.

Enfin, la prise en compte de l'environnement institutionnel, administratif et juridique des micro et petites entreprises répond bien à l'enjeu d'appréhender ce secteur de façon systémique.

De plus en plus hétérogène, l'économie informelle recèle de multiples formes d'activités très disparates, qu'il est difficile d'appréhender et de classer. Pourtant, de nombreux secteurs de l'aide au développement s'attachent à renforcer les capacités de ces petits opérateurs économiques. Ils exercent ainsi une action sur le développement des marchés, dans un objectif de lutte contre la pauvreté et d'amélioration des conditions des plus démunis. Ces communautés de pratiques apparaissent toutefois très disparates.

Le Gret a depuis longtemps travaillé sur le renforcement des petites entreprises et s'est forgé une expérience dans de nombreux domaines d'intervention. Il apparaît donc intéressant de mettre à plat ces pratiques et de tenter d'en tirer les enseignements. Cette capitalisation répond au besoin de mettre en perspective les différentes interventions par rapport aux évolutions du champ et de réfléchir aux modalités d'amélioration des interventions de manière plus systémique.

Quelles sont les pratiques du Gret ?

Une démarche ancienne

- **De nombreux projets dans tous les pôles d'activités du Gret**

Le Gret est organisé en effet par thématiques d'intervention en divers pôles d'activités. Depuis 2005, cinq pôles d'activités couvrent l'ensemble des interventions du Gret en matière d'appui à la petite entreprise. Il s'agit du pôle « Agriculture et Alimentation Durables » (AAD), « Accès aux Services Essentiels » (ASE), « Développement Institutionnel, Acteurs et Territoires » (DAT), « Microfinance et Petite Entreprise » (MPE) et enfin, « Information et Communication pour le Développement » (ICD).

Les petits opérateurs économiques apparaissent omniprésents dans tous les secteurs d'activités et sont donc considérés au Gret comme des acteurs à part entière. Cette problématique apparaît très tôt présente dans de nombreux projets, abordée de manière différente selon les pôles d'activités du Gret et leurs préoccupations spécifiques.

- ◆ *L'appui à l'artisanat urbain*

L'appui à l'artisanat urbain par la formation professionnelle a été très tôt, dès la fin des années 1980, l'entrée principale des projets de terrain menés dans le cadre de l'équipe « artisanat » puis du pôle Entreprises et Formation Professionnelle, devenu Microfinance et Petites entreprises (MPE). Il s'agissait alors de renforcer les petits artisans dans des filières particulières en leur apportant un appui essentiellement technique et technologique. Au milieu des années 1990, l'émergence et le déploiement de dispositifs de microfinance a complété les dispositifs d'appui, en particulier en intégrant fortement appui financier et non financier. Le programme d'Action pour le Développement de l'Artisanat (ADEVA) à Madagascar (1994-1997) s'inscrit dans cette approche.

La mise en réseau des dispositifs d'appui aux petites entreprises incluant les mécanismes de formation professionnelle devient en parallèle une priorité. Ainsi, le réseau « Enseignement technique et Développement Industriel » (ETDI de 1995 à 2000), l'initiative de création du Réseau RAMPE (1997) ont permis d'élaborer un certain nombre de références conceptuelles et méthodologiques communes avec les structures d'appui partenaires du Sud.

- ◆ *L'appui aux petites entreprises agroalimentaires*

En parallèle, des activités d'accès à l'information pour les micro et petites entreprises ont été très tôt initiées dans le cadre du pôle SICD (Systèmes d'Information et de Communication pour le développement). Des activités de mise en réseau et de création de systèmes d'information techniques et économiques (SITE) permettaient de favoriser l'accès des petites entreprises à des informations sur le marché fiables et pertinentes, adaptées à ce public. De même, en 1995, le projet de réseau Technologie et Partenariat en Agroalimentaire (ou réseau TPA) visait la production et l'édition de fiches d'information sur les filières, les équipements, les techniques et les procédés de fabrication, tout en stimulant les échanges entre les entrepreneurs.

Très vite, ce fut dans le secteur de la transformation agroalimentaire qu'est apparue nettement la problématique de l'appui non financier autre que la formation professionnelle pour les micro-entreprises de transformation. Bien que de nombreux projets et études aient été réalisés sur des aspects plus techniques (études technico-économique pour l'implantation de charcuteries au Cameroun en 1994, étude de la filière lait en Guinée, etc.), le Programme de promotion des Céréales Locales (1997-2002) apparaît bien comme un projet phare dans ce domaine de par son ampleur, sa durée et le nombre de problématiques abordées concernant la petite entreprise agroalimentaire. Dans le domaine agricole ou celui du développement rural, ce sont les besoins des agriculteurs qui ont incité le Gret à se préoccuper des intrants agricoles et donc des filières d'approvisionnement. Le projet Intrants aux Comores (1996-1999) et l'appui apporté aux petits détaillants sont les premières initiatives du pôle rural du Gret (alors nommé EDR - Environnement et Développement Rural) d'appui direct à des opérateurs économiques, prestataires de services.

◆ *Les services publics marchands*

De même, dès le début des années 1990, les prestataires privés de services publics marchands sont devenus les cibles de certains projets du pôle ASE. À titre d'exemple, ce pôle a initié un projet pilote intitulé « Alizés » de fabrication d'éoliennes en Mauritanie (de 1990 à 1996) puis au Sénégal (de 1997 à 2003). Il s'agissait de créer et d'équiper des points d'eau grâce au pompage par énergie éolienne. Si des comités villageois étaient chargés de la gestion opérationnelle et financière des équipements, des entreprises privées ont été formées pour leur maintenance.

◆ *L'appui aux entreprises de presse*

En dehors des services publics marchands et de l'appui à la petite entreprise ou à l'artisanat, les interventions sur les petites entreprises sont apparues plus tardivement, vers la fin des années 1990, et de manière plus implicite en raison des enjeux différents de chacun des secteurs d'activités et de l'interaction entre des logiques sociales, politiques et économiques plus prégnantes. Ainsi, les journaux et les radios ont d'abord été vus comme ayant un rôle politique avant d'être considérés comme des entreprises inscrites dans des logiques de marché, ce qui pose les questions relatives à leur rentabilité, leurs débouchés et leur positionnement sur ce marché. La multiplication des journaux, des radios et des chaînes de télé, consécutives à la libéralisation du marché dans la majorité des pays africains, a confronté les médias à de nouveaux défis. En particulier la viabilité de ces entreprises s'est trouvée menacée et a conduit à s'interroger sur les contraintes économiques auxquelles elles sont confrontées. Face au constat de l'urgence d'un appui économique conséquent, la démarche consiste à renforcer les logiques entrepreneuriales (rentabilité, gestion des ressources humaines, etc.) afin de réduire la dépendance aux financements extérieurs informels et aux pressions politiques.

D'autres projets sont mis en œuvre en appui à des petits opérateurs économiques sans pour autant que la finalité de projet soit leur renforcement. Ainsi, les comités de gestion de réseaux d'adduction d'eau sont d'abord vus comme des opérateurs fournissant un service public ayant une finalité collective. La production de farines alimentaires enrichies comporte un enjeu de santé publique qui dépasse la simple logique marchande. Il s'agit donc plus ou moins de prendre en considération la logique économique dans des thématiques avant tout sociales ou politiques. Les contraintes institutionnelles apparaissent bien plus prégnantes dans chacun de ces domaines. En effet, la prestation d'un service à vocation collective (l'information délivrée par les médias, l'eau potable, l'électricité, ou encore une bonne nutrition, etc.) suppose un encadrement réglementaire et normatif plus strict ainsi qu'un type de gouvernance spécifique, différant d'un opérateur économique dont la logique ne serait que privée et « lucrative ».

● **Une démarche différenciée selon le rôle de l'entreprise**

L'étude de différents projets nous permet d'observer fondamentalement deux approches déterminées par le rôle qu'on assigne aux opérateurs économiques, selon qu'ils soient un moyen pour un objectif plus large ou la finalité même des interventions.

Tableau 2. Entreprise comme moyen ou comme fin

		<u>Exemple de domaines d'activités</u>
<u>Entreprise comme moyen</u>		Développement local urbain (services collectifs) ou rural (entreprises du bâtiment, de la construction, etc.)
		Nutrition, eau (services publics marchands), assainissement, etc.
<u>Entreprise comme objet</u>	Approche acteur	Médias, organismes d'appui (associations, maisons de l'entreprise, etc.)
	Approche filière	Transformation agroalimentaire, services divers et secteur artisanal / semi-industriel

◆ *L'appui à l'entreprise comme finalité*

Renforcer le tissu économique local est l'objectif même de l'intervention de certains projets. L'enjeu est alors de cibler les besoins de plusieurs opérateurs qui présentent des caractéristiques similaires (même secteur d'activités, mêmes besoins, même taille, etc.). L'homogénéité de la cible est donc fondamentalement le critère décisif de cette approche, dont le succès dépendra de l'implication et donc de la responsabilisation des opérateurs. Dans ce cadre, deux démarches le plus souvent se distinguent clairement selon que l'on envisage les opérateurs d'un secteur dans leur ensemble, l'approche par filière, ou les stratégies individuelles, l'approche par acteur.

L'approche par filière

L'approche par filière privilégie le renforcement collectif des opérateurs face aux autres acteurs de la même filière. Il s'agit d'une approche que l'on peut qualifier de verticale. Plusieurs objectifs peuvent être énoncés : il peut s'agir de renforcer leur positionnement sur un marché, d'augmenter leurs capacités de revendication ou leur poids pour influencer sur l'évolution de la filière.

Cette approche par filière se justifie d'autant plus lorsque le produit requiert des compétences et des connaissances techniques spécifiques et spécialisées. En particulier, le secteur de la transformation agroalimentaire légitime bien cette approche en raison des contraintes spécifiques propres à ce secteur : produits périssables, instabilité de l'approvisionnement en produits agricoles (temps et éloignement géographique, marché restreint). Cette approche par filière est la plus répandue dans les projets du Gret.

L'approche par filière évoque également dans une certaine mesure un enjeu plus politique, au croisement de différentes échelles : celui de la place qu'occupent les petits opérateurs par rapport aux entreprises plus structurées d'une même filière. Parfois, les petits opérateurs se trouvent en amont de la filière de transformation d'un produit et sont donc liés à des entreprises plus structurées, qui constituent leur principal débouché. En général, lésés au sein de leur filière, ils ne bénéficient pas d'un pouvoir de revendication suffisant ni même d'un poids critique leur permettant d'influer sur la filière. Il s'agit donc d'envisager de manière systémique les relations de pouvoir entre les acteurs, les intérêts réciproques, l'ambition étant de rééquilibrer les rapports de force.

Enfin, un diagnostic précis d'une filière peut être l'occasion de se pencher sur les autres micro-entreprises, non spécifiquement liées au produit mais plus transversales, comme celles d'approvisionnement en intrants, de transport/logistique, les magasins de vente (pharmacies, cosmétiques, commerces de détail) ou de services (pharmacies vétérinaires, services informatiques, services de maintenance, etc.) Croiser une logique plus horizontale (branche d'activités) et verti-

cale (filière) peut en effet s'avérer pertinent dans certains secteurs bien qu'il existe des risques évidents de dispersion.

L'approche par acteur

À l'inverse, une approche par acteur, que l'on peut qualifier d'horizontale, se focalise sur la stratégie des opérateurs indépendamment de leur filière d'appartenance. Cette approche n'exclut pas des interventions collectives ni même la volonté de structurer le milieu professionnel. Il s'agit plutôt de partir des problèmes précis des opérateurs, de les orienter et les accompagner dans leur démarche d'accès au marché et de développement par des conseils et des formations plus individualisés. Cette approche est privilégiée par exemple dans le cadre d'appui aux entreprises de presse où les actions sur la filière sont peut-être moins évidentes. En effet, si des entreprises de la filière bénéficient d'un certain monopole en amont ou en aval, le pouvoir de négociation des petites structures s'en trouve diminué.

◆ *Les entreprises vues comme moyens au service d'un objectif plus large*

Les interventions sont alors centrées sur un ou des opérateurs qui sont avant tout appréhendés pour leur activité et leurs prestations. Ce qui est jugé alors est le produit final, qui doit correspondre aux attentes du projet. L'opérateur est sélectionné, non par sa taille et ses contraintes, mais selon ses compétences dans un métier particulier, son insertion dans les circuits de distribution et sa capacité à fournir le service demandé. À la limite, qu'il s'agisse d'une moyenne entreprise ou d'un opérateur informel importe donc peu. Par exemple, dans le projet MIREP au Cambodge de création de réseaux privés d'adduction d'eau, la sélection des entreprises dépend de la capacité d'autofinancement et d'épargne, ainsi que du profil de l'investisseur et de sa capacité à mettre en œuvre des activités relatives au même domaine. Ceux qui ont déjà un système d'adduction d'eau, ceux qui ont des compétences et un intérêt pour ce domaine d'activité ou ceux qui ont déjà investi dans une infrastructure locale sont privilégiés. Des critères plus qualitatifs s'ajoutent ensuite comme le degré d'implication (investissement et management), la résidence locale, la relation avec les autorités communales, les propriétés et terrains.

Ainsi, les petites entreprises ne sont pas prioritaires dans ce type de projet. Elles peuvent être appuyées si elles répondent à des critères définis indépendamment de leur taille. Plusieurs avantages à travailler avec des petites entreprises peuvent néanmoins être soulignés. D'abord, la proximité qu'elles ont du marché peut être un des leviers qui leur permet d'entrer dans les critères de sélection. Les projets en milieu rural par exemple vont privilégier les petites entreprises locales de fabrication pour toucher plus directement les cibles. De même, leur petite taille permet une flexibilité et une adaptation plus rapide que ne le peuvent de plus grosses structures en termes de mise en place de normes, de procédés et de réaction face à la demande. Le projet FASEVIE de fabrication de farines infantiles apparaît à ce titre emblématique. En effet, ce projet visait la production locale de farines infantiles de qualité nutritive supérieure et leur insertion dans les marchés locaux de distribution pour être consommées par des ménages particulièrement démunis. Les petites entreprises correspondaient donc idéalement à ce projet car celles-ci étaient bien mieux insérées dans les villages.

Cette démarche de considérer l'entreprise comme moyen peut concerner :

- les opérateurs chargés directement de la production d'un bien ou d'un service : farines alimentaires, gestion des réseaux d'adduction d'eau, gestion de la collecte des déchets, centres de ressources (photocopies, impression, services Internet, etc.) ;
- les opérateurs qui participent indirectement à la mise en œuvre des projets (entreprise de fourniture d'intrants, petit commerce, etc.).

Alors que les premiers font l'objet d'une attention particulière et de dispositifs d'appui plus complexes, les seconds ne sont appuyés que sur leurs aspects techniques ou relatifs à la contractualisation. Pour les premiers, l'appui direct auprès des opérateurs est privilégié même si le recours à des

consultants externes est admis en cas d'absence de compétence en interne. Les prestataires extérieurs de formation ne font pas l'objet d'un suivi approfondi. L'évaluation est effectuée en fonction de la qualité de la prestation, jugée du point de vue du bénéficiaire. Les formations dispensées et les conseils apportés, qu'ils soient techniques, opérationnels ou stratégiques peuvent être collectifs mais sont de préférence individualisés.

En revanche, pour les opérateurs avec lesquels les projets collaborent de manière annexe, les formations sont avant tout collectives, à charge pour chacun des opérateurs de les adapter à ses contraintes et à ses besoins. En particulier, l'appui à la contractualisation passe par une sensibilisation des entreprises aux procédures d'appels d'offres. Si des opérateurs locaux sont contractés pour la construction des ouvrages (bornes-fontaines, puits, bâtiments, routes, pompes à eau, machines, etc.) ou les délégations de services publics, c'est simplement de par la volonté des projets de travailler de préférence avec des structures locales afin de stimuler le tissu économique.

- **Des axes d'interventions variés**

En fonction des périodes, des types d'entreprises ou des projets, les thèmes de travail varient. La mise en perspective des différents projets fait ressortir une série d'entrées, qui peuvent se regrouper en trois grands axes (cf. tableau 3).

1) *L'entreprise comme acteur technique : techniques, procédés, innovation*

L'appui qui concerne les techniques et les procédés de production est la stratégie la plus courante et la plus directe. Elle requiert une proximité d'autant plus forte avec les opérateurs que ceux-ci participent aux démarches d'expérimentation. L'expertise des intervenants du Gret est d'ailleurs depuis longtemps reconnue dans ce domaine. On peut y distinguer trois niveaux d'appui :

a) *L'optimisation des procédés de fabrication et le transfert de savoir-faire.* Il s'agit d'adapter les produits et les techniques utilisés aux conditions locales de production et d'équipements. Dans la mesure du possible, les matières premières sont également produites localement, de même que les pièces nécessaires pour la maintenance des équipements et les matériaux utilisés. Des outils pédagogiques tels que des guides, des schémas et des manuels sont élaborés afin de faciliter l'appropriation des techniques, la maîtrise des équipements et des procédés.

b) *La mise au point de nouveaux produits,* ou procédés de fabrication, pour mieux répondre à la demande. Il s'agit de développer de nouveaux produits, répondant mieux aux attentes des consommateurs, et donc susceptibles d'accroître leur satisfaction en même temps que le chiffre d'affaires de l'entreprise. Un travail d'expérimentation et de mise au point est alors mené avec les entreprises concernées. Des formations tant théoriques que pratiques peuvent être dispensées dans le cadre d'associations professionnelles ou de groupements informels.

Diverses initiatives du Gret se sont intéressées à la mise au point de nouveaux produits, dont Ali-zés présenté ci-dessus pour sa contribution à l'optimisation de techniques françaises de fabrication d'éoliennes. Trois sont présentées ci-après, qui présentent une palette intéressante de moyens mise en œuvre : développement ou création de petites unités de transformation (cas du Programme de promotion des céréales locales au Sénégal), couplage de la recherche et de son test d'application dans des groupements (programme Karité au Burkina Faso), ou bien encore mise au point technique d'une machine (le cuiseur-extrudeur de Fasevie au Vietnam) par la comparaison de technologies locales bon marché, leur sélection et l'adaptation de la plus appropriée.

Tableau 3. Les axes d'intervention du Gret

THÈMES	ACTIONS et DÉTAILS		OUTILS	EXEMPLES
1. Techniques et procédés	Définition/adaptation des produits		Guides/manuels de procédures	Projet MIREP / Alizés
	Techniques et procédés de fabrication/transformation	Maintenance des équipements	Formation professionnelle (formations théoriques et pratiques)	Fiches Agridoc / Réseau TPA
	Appui aux innovations technologiques pour la production/transferts de technologies	Innovation de produits, de procédés, modernisation fonctionnelle	Guides de bonnes pratiques, procédures de suivi en interne	Inco-karité (Burkina faso), Objectif-Sud (presse à huile, séchoir solaire pour la conservation des fruits, etc.)
	Qualité (critères, intégration aux procédés, procédures de suivi et de contrôle)	Définition et mise à niveau (normes d'hygiène et de sécurité)	Guide des normes qualité / Process HAZARD (Hazard Analysis Critical Control Point) Analyses microbiologiques et physico-chimiques des produits	Fasevie et autres composantes du programme Nutridev, PPCL
2. Entreprise et marchés Actions de viabilisation et Accès au marché	<u>Conseils opérationnels</u>			
	- Gestion technique et financière de l'entreprise	Uniformisation et systématisation des outils de gestion	Fiches de suivi, tableaux de synthèses (comptes prévisionnels, budgets, bases de données...)	Projets PAFIA/CAPAC (Comores)
	- Conseil en organisation / gestion organisationnelle/fonctionnelle	Répartition des tâches, de suivi, gestion de l'organigramme	Formations en gestion / management, grilles de salaires	Projet d'Appui à la professionnalisation des médias congolais (RDC)
	- Conseil juridique	Rédactions des statuts, des procédures, appui à la contractualisation		
	<u>Conseils stratégiques</u>			
	Stratégie marketing et de communication	Élaboration d'un Business plan, d'une stratégie commerciale	Élaboration de supports de communication (campagnes médiatiques et de proximité (affichage), facturation/devis, tests, sondages)	PPCL, FASEVIE
	Stratégie opérationnelle et commerciale	Mise à disposition directe d'information, appui à la diversification des activités	Études de marchés (panels consommateurs et distributeurs), diagnostic de filières, annuaires et catalogues d'équipementiers	Réseau TPA, de marché dans le Projet d'appui à un dispositif qualité pour la filière fromage en Slovaquie, FormaVak, IDEA
	Appui à la négociation : insertion dans des filières plus larges	Relations avec fournisseurs d'intrants/distributeurs, négociants/industriels / appui à la contractualisation	Organisation de rencontres, visites de sites, rédaction de contrats, argumentaires	Rakhine et DECIB (1 à 3 au Myanmar), appui à la professionnalisation des médias au Tchad (intrants et distribution)
	Accès au financement (accès au crédit, subventions ciblées)	Rédaction dossiers de crédit, informations, conseils et orientations	Manuels de procédures	MIREP
Appui aux innovations commerciales / organisationnelles		Conception de supports originaux Promotion groupée Commercialisation groupée, etc.	Projet Objectif Sud DE, de la commercialisation groupée (approvisionnement, stockage villageois, autocontrôle qualité), PPCL	

3. Structuration professionnelle et Environnement légal et institutionnel	<u>Structuration professionnelle</u>			
	Organisations des entrepreneurs	Définition rôles et statuts des associations Renforcement de la capacité de revendication	Rédaction des statuts / organisation et animation de rencontres, de séminaires ou d'ateliers	PPCL, médias Tchadiens et médias Congolais
	Interprofessions sur une filière		Études de faisabilité & Animation de rencontres	Inco-Karité au Burkina Faso
	<u>Actions de facilitation</u>			
	Facilitation des prestations de services aux entreprises Dispositifs d'accès au conseil	Formulation de la demande en conseil, contractualisation, suivi/accompagnement	Certificats de formations / questionnaires d'évaluation, procédures d'AO	PPCL, Info-Conseil MPEA
	Dispositifs d'accès à la formation	Identification des besoins/ sélection des prestataires / contractualisation/ suivi de la mise en œuvre des formations / évaluation des formations	Fiches signalétiques des prestataires, catalogues de formations	FormaVak-Madagascar
	Dispositifs d'accès à l'information	Identification des besoins, renforcement de capacités des organismes d'appui	Fiches techniques, annuaires, centres de ressources	Réseau TPA, Interdev, InfoTPA, IDEA, etc.
	Services financiers	Adaptation outils financiers, études de marché-innovations financières		
	<u>Appui institutionnel (renforcement des capacités face aux institutions)/ Élaboration des politiques publiques</u>			
	Amélioration du cadre légal	Contrats (statuts) / Cahiers des charges / Passation de marchés /recrutement	Guides de procédures, contrats de gestion collective, dispositif PPP	PMRU, MIREP, APSEAR
	Régulation, autorégulation / Politiques publiques	Statuts / pénalité / contrôle / sanctions	Élaboration de cadres de concertation	Appui aux entreprises de presse de Côte d'Ivoire / Tchad
	Mise en place du dispositif AOP/AOC	Capacité à prendre en compte enjeux inter-états	Rencontres, études, argumentaires pour les négociations	Développement local et fromages de montagne en Albanie et en Slovaquie
	Normes et procédures adaptées	Relais institutionnels / réglementations plus globales (échelle plus grande des politiques régionales ou nationales)		Structuration des médias

Encadré 1. Alizés, la fabrication locale d'éoliennes (Sénégal et Mauritanie, 1990-2003)¹²

Le programme Alizés, démarré en Mauritanie en 1997 puis au Sénégal en 1997, a permis à la fin des années 1990 la fabrication et la vente locales de plus de 200 éoliennes en Mauritanie.

Trois grands principes, qui sont aussi des phases clés du projet, ont été appliqués :

1. Partir d'une technologie fiable et éprouvée : le modèle « Oasis » a été choisi, qui était alors un des plus répandus en France avec environ 15 000 éoliennes fabriquées et expérimentées, fabriqué par l'entreprise Poncelet et Compagnie (aujourd'hui Ecolab).

2. Adapter la technologie aux conditions locales : en particulier il a fallu, entre autres choses, protéger les éoliennes des vents de sables, données climatiques non présentes en France et pour lesquelles le modèle Oasis n'était pas adapté. Différentes solutions ont été testées localement pour protéger les parties tournantes non protégées, à l'air libre, et une a été retenue. La fabrication de ces protections s'est faite localement. Parallèlement, un programme de recherche lié à un site d'essai était mené en France, qui permettait de mieux connaître les caractéristiques des machines développées (performances, rendements, etc.) et d'arriver ainsi à un meilleur couplage entre la partie motrice de l'éolienne et la pompe.

3. Transférer progressivement la technologie et les compétences : la fabrication des éoliennes a été de plus en plus prise en charge localement. Si en 1990, au démarrage du projet, environ 80 % du coût et 50 % du poids devaient être importés, dès 1993-1994, seuls 35 % du coût et 5-10 % du poids l'étaient encore. La construction locale a en premier lieu concerné les pièces lourdes, de peu de valeur ajoutée et facilement maîtrisables, puis s'est tournée vers des pièces plus évoluées, réalisées avec des matériaux locaux. Seule la tête de l'éolienne a continué d'être importée, nécessitant des niveaux de précision importants ainsi que machines et des aciers spéciaux, non disponibles localement. Un employé de la Société nationale de l'industrie minière (SNIM) a créé son entreprise de fabrication d'éoliennes (et d'autres activités plus marginales) avec l'appui du projet : l'entreprise Deyloul. Fin des années 1990, l'entreprise a rencontré des problèmes de gestion de ressources humaines qui ont conduit certains employés à essaimer en créant leur propre entreprise.

Ces principes ont été mis en œuvre par une démarche progressive en trois étapes :

1. Faire voir : importation d'un modèle fiable et adaptable facilement comme pièce de référence, afin que la machine à fabriquer soit tangible, réelle, pour le fabricant local.

2. Faire avec : aucun guide méthodologique n'a été rédigé car l'alphabétisation était un facteur limitant, mais des plans ont été fournis. Ainsi, le transfert de compétences s'est fait par un accompagnement / une formation continue lors de la mise au plan et de l'utilisation d'outils directement utilisables dans la fabrication : plans, gabarits d'usinage et d'assemblage.

3. Faire faire : enfin, le projet s'est de plus en plus positionné en vérification et en contrôle des pièces produites.

¹² « Un projet d'électrification rurale en Mauritanie (1995-2000) : Alizés Électrique : histoire et enjeux d'une tentative de construction d'un service durable », Matthieussent S., Carlier R., Lavigne Delville Ph., Gret, Collection Études et Travaux en ligne n° 6, 2005, 135 p. et « Insertion institutionnelle et intervention technique : le cas du programme Alizés Sénégal », Repussard C., Gret, Collection Études et Travaux en ligne n° 9, 2007, 85 p.

**Encadré 2. Techniques et commercialisation :
le Programme de Promotion des céréales locales au Sénégal (1994-2002)¹³**

Le Programme de Promotion des Céréales Locales (PPCL) visait la relance de la filière céréalière au Sénégal par la dynamisation de la consommation de produits transformés à Dakar, principal marché de consommation. Cette approche originale par l'aval de la filière partait du constat que l'offre était inadaptée à la demande (produits longs à préparer, faiblement diversifiés, de qualité irrégulière et de faible durée de conservation, avec une image traditionnelle, opposée à la modernité). Une offre diversifiée de produits transformés de qualité, connue des consommateurs, pouvait permettre de relancer la filière et dynamiser le tissu des micro et petites entreprises.

En effet au démarrage du programme, l'essentiel de l'offre était constitué de farine et de couscous de mil frais ainsi que de bouillie, vendues dans la rue et sur les marchés. Une industrie avait bénéficié d'appuis techniques et commerciaux pour mettre sur le marché de la farine et de la semoule de mil sèche en sachets. Des travaux de recherche-développement avaient également permis de mettre au point des procédés de transformation par voie sèche à petite échelle. Quelques entreprises avaient commencé à proposer les mêmes produits, en bénéficiant des impacts des grandes campagnes médiatiques financées par les bailleurs de fonds pour promouvoir les produits industriels.

Il s'agissait donc d'appuyer le développement et la création de petites unités de transformation qui proposeraient une gamme plus diversifiée de produits (issus notamment de procédés traditionnels de production de couscous, et autres produits roulés à base de farine de mil et maïs), bien emballés et de longue durée de conservation (produits secs).

L'appui fourni a consisté à renforcer les compétences des opérateurs (formation et appui-conseil sur les techniques de transformation, la qualité, la gestion des entreprises, la commercialisation), à suivre et mettre à disposition les informations sur les marchés (enquêtes ménages et commerçants), à améliorer la présentation des produits et à financer des actions de promotion. Le dispositif mis en place croise donc des logiques techniques avec un souci de promotion et de commercialisation. C'est ce double regard qui a contribué au succès du programme. Les allers-retours constants entre innovations techniques (amélioration des techniques de séchage et augmentation des capacités de production) et informations et innovations commerciales (marques de produits, nouveaux emballages imagés et colorés, mise en place de circuits de distribution, promotion médiatique et promotion sur les lieux de vente) ont permis aux petites unités semi-industrielles de mieux s'adapter à la demande.

La mise au point de nouveaux produits exige souvent des adaptations dans les procédés de fabrication. Une démarche de recherche et développement peut être initiée en collaboration avec des instituts scientifiques locaux.

¹³ « *Innovations par la promotion des céréales locales, reconquérir les marchés urbains* », Broutin C., Sokina K. et al., 1999, Dakar, Gret, Enda-Graf, 150 p.

Encadré 3. Développement d'innovations techniques, économiques et organisationnelles dans la filière Karité : le programme Karité (Burkina Faso, 2004-2007)

Le karité est une denrée alimentaire de première importance au Burkina Faso et au Mali. C'est aussi un des premiers produits d'exportation, essentiellement pour l'industrie agroalimentaire. Des niches de marché (la cosmétique, les produits biologiques ou équitables) offrent des prix plus rémunérateurs à l'exportation. L'introduction d'une technologie mécanisée doit permettre à des femmes productrices en zones rurales de mieux valoriser leur travail, de le rendre moins pénible et d'accéder au marché dans de meilleures conditions de vente, de qualité et de régularité.

Ce programme de recherche-action implique des partenaires chercheurs burkinabés, maliens et européens pour développer une technologie d'extraction du beurre par centrifugation. Une centrifugeuse spécifique a été développée et brevetée en France (partenariat entre Agir, le Gret et Perche Activités pour le développement commercial). Adossé à cette recherche, le programme de développement vise à diffuser la nouvelle technologie au sein de groupements de femmes burkinabés.

Le programme Karité est actuellement dans sa première phase, de développement et de test de la technologie, avant une diffusion plus large. Afin d'augmenter la rentabilité de la transformation du beurre de karité pour les femmes, le programme aborde quatre questions clés :

- *La technologie.* Outre le développement du procédé de transformation - la centrifugeuse - et son brevetage, deux ateliers d'unions de coopératives ont été équipés afin de tester le matériel et le procédé. Les tests au Mali (chez des meuniers) et au Burkina (groupement de femmes) ont conduit à une nouvelle conception, actuellement en cours, de la machine afin d'en doubler la capacité de production.

- *La socio-économie,* avec en particulier une étude de l'organisation et des activités des groupements de femmes, de la chaîne de valeur du karité et des attentes des consommateurs. Par ailleurs, les tests des équipements sur le terrain (actuellement deux machines sont testées) sont suivis pendant deux ans.

- *La qualité* tout au long de la chaîne de transformation : des indicateurs ont été définis, une grille d'analyse sensorielle développée et un guide de contrôle de la qualité ainsi que des kits ont été mis à disposition des femmes.

- *Le transfert de savoir-faire.* Le projet incite des ateliers africains à réaliser la construction de la centrifugeuse dans une démarche de transfert de technologie analogue à celle du programme Alizés ; introduire une nouvelle technologie dans une filière présuppose des équipements peu coûteux, simples à réaliser, adaptés aux objectifs et aux contraintes des utilisateurs et des constructeurs, afin que la technologie soit maîtrisée localement. Sous cet angle, la principale différence avec le programme Alizés est que la centrifugeuse est brevetée. En effet, le brevet permet d'avoir un regard sur la qualité des produits sortis et de contrôler la qualité de machine, qui peut être dangereuse si elle est mal utilisée ou mal fabriquée.

La démarche de recherche peut tout aussi bien être menée avec des instituts internationaux ; elle garde tout son intérêt lorsque l'on part des technologies et habitudes locales que l'on cherche à améliorer, afin de s'assurer de l'appropriation de la technologie.

Encadré 4. Adaptation d'un cuiseur-extrudeur afin de produire des farines infantiles instantanées bon marché

Le programme Fasevie vise à améliorer l'alimentation des jeunes enfants vietnamiens afin de contribuer à prévenir la malnutrition infantile. Au démarrage du programme, la diffusion d'une nouvelle farine infantile au Vietnam supposait d'être en mesure de proposer aux ménages des farines infantiles instantanées.

Pour cela, un premier inventaire des technologies utilisées internationalement et localement a été réalisé. Il a permis de comparer les technologies entre elles et d'identifier une technologie bon marché utilisée au Vietnam - la cuisson-extrusion - et un équipement à très faible coût fabriqué localement - le cuiseur-extrudeur.

.../...

Dès le début le programme Fasevie a choisi de fortement privilégier l'utilisation d'équipements fabriqués localement et de travailler, si nécessaire, à l'amélioration des matériels déjà disponibles. Et ce pour deux raisons principales, outre le fait que ces équipements étaient bien adaptés en termes de capacité et très bon marché :

- la maintenance joue un rôle primordial au sein d'une entreprise industrielle, dans les pays du Nord comme ceux du Sud. Les équipements indispensables à la production doivent être constamment réglés, réparés, renouvelés ou adaptés, même lorsqu'ils sont en bon état général. L'arrêt d'une machine, à cause de l'attente de pièces de rechange par exemple, peut provoquer un manque à gagner considérable. Il est donc important que les équipements utilisés soient parfaitement maîtrisés par le personnel de l'entreprise et que les pièces de rechange soient facilement accessibles ;

- l'achat d'équipements locaux est également en cohérence avec l'objectif global de développement de l'économie locale. Son impact direct est évident à travers l'achat et la maintenance de différents équipements. Son impact indirect est souvent moins quantifiable, mais bien réel, comme l'utilisation des équipements mis au point ou des améliorations apportées aux techniques employées par les équipementiers à d'autres fins que la production d'aliments de complément.

Le cuiseur-extrudeur identifié à cette époque présentait cependant l'inconvénient majeur de ne pas être assez performant pour permettre d'obtenir des produits réellement instantanés, et sa fiabilité était relative. Le Gret, l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD) et leur partenaire, le Food Industry Research Institute (FIRI), ont donc travaillé à la mise au point d'une première génération de cuiseur-extrudeur mieux adapté à la production de farine infantile. Puis, afin d'améliorer les performances de cet appareil, l'équipe Gret/IRD a mis au point en collaboration avec le Post Harvest Institute of Hanoi (actuel CTC¹⁴), une nouvelle machine de plus grande capacité pouvant extruder des mélanges plus riches en lipides et en humidité. Ce cuiseur-extrudeur est désormais utilisé pour l'installation des nouvelles lignes de production. Il reste bon marché et de fabrication relativement simple. Il peut être réalisé et entretenu par un bon artisan.

En conclusion, l'inconvénient principal de la démarche adoptée par le programme est bien entendu le temps et les moyens nécessaires. Mais ses avantages constatés sont importants puisque d'une part elle solutionne les questions de maintenance, et d'autre part elle développe les capacités techniques des équipementiers locaux. De plus, ce choix s'avère être un facteur déterminant pour la viabilité économique des entreprises appuyées. Elles disposent alors de matériels très bon marché et aux coûts de maintenance faibles, ce qui contribue à obtenir un point mort économique et des coûts de production très bas.

c) *La mise aux normes et le contrôle qualité.* Pour certains secteurs ou produits, le respect de normes dites de « qualité », qu'elles concernent les conditions de travail (hygiène et sécurité) ou de production (stabilisation des produits, systématisation du contrôle, stockage et péremption) est essentiel. C'est en particulier le cas dans l'agro-alimentaire ou dans la fourniture d'eau potable. L'appui à la qualité des produits et des processus s'inscrit dans cette logique d'appui technique.

Les normes qualité se complexifient et acquièrent un rôle plus ou moins déterminant selon le domaine d'activité et les finalités poursuivies mais existent à minima dans tout appui technique. Si l'enjeu de la qualité est réel, il est essentiel que les normes soient cohérentes avec l'enjeu et les capacités des entreprises. Ce n'est pas la même chose de viser un marché local ou un marché d'export. L'application stricte des normes et des standards internationaux aurait le plus souvent pour effet d'exclure la majorité – sinon la totalité – des entreprises du secteur. Tout en mobilisant les outils des démarches qualité, l'enjeu est ici de définir des niveaux d'exigence et des pratiques qui soient cohérentes et réalistes, dans une démarche d'amélioration progressive¹⁵. Il s'agirait ici d'une autre forme d'appui technique, qui vise moins la conception du produit elle-même que sa qualité

¹⁴ Centre de transfert technologique et de conseil en investissement, basé à Hanoi.

¹⁵ Cette question des normes renvoie directement à l'environnement institutionnel (cf. ci-après).

et qui doit permettre à l'entreprise de garantir une qualité sanitaire de ses produits et d'accéder à certains marchés.

La définition des normes et des spécifications techniques adaptées à des contraintes de service est ainsi l'un des enjeux importants, comme dans le cas de l'eau, de l'électricité ou encore de la nutrition présenté ci-dessous.

Encadré 5. La démarche qualité dans Fasevie¹⁶

Un des modes d'intervention de Fasevie consiste à favoriser l'accès des ménages à des aliments de complément de qualité, bon marché et produits localement. Ceux-ci doivent répondre à un cahier des charges précis tant du point de vue sanitaire que nutritionnel parce qu'ils sont destinés à de jeunes enfants particulièrement vulnérables à qui ils doivent permettre de couvrir l'ensemble de leurs besoins nutritionnels, lorsqu'ils sont consommés selon les quantités recommandées et en complément du lait maternel. Le respect de ce cahier des charges est donc primordial.

Par ailleurs, le programme appuyant la vente à prix réel afin de s'inscrire dans une logique de pérennisation, il est également indispensable que ces aliments possèdent de bonnes qualités organoleptiques et stables d'un lot de production à l'autre. Dans un premier temps, l'équipe Fasevie, en lien avec les entrepreneurs partenaires, a mis au point la formulation du produit tant d'un point de vue composition nutritionnelle qu'organoleptique (via des tests auprès d'enfants et de mères). Puis elle a testé et défini précisément les conditions de production associées à cette formulation.

Dans un second temps, l'équipe Fasevie s'est attachée à ce que la qualité (sous ses différentes formes : respect de la formulation, des conditions de production, etc.) devienne une préoccupation constante des fabricant de farine. Car le non-respect de ces critères de qualité peut avoir de lourdes conséquences comme cela a été observé dans une des provinces d'intervention en 1998 ou en 2001 : la mise sur le marché de produits fabriqués avec un soja de mauvaise qualité a eu pour effet immédiat de faire chuter les ventes et de détériorer l'image de marque du produit. La relance de la commercialisation a non seulement nécessité de corriger ce défaut, mais également de définir un nouvel emballage afin de créer une image positive du produit, d'où des coûts importants.

Au fil du programme, à plusieurs reprises le directeur et le personnel des unités de production ont été fortement sensibilisés à l'importance de la gestion de la qualité et formés en conséquence. Différents manuels ont été édités¹⁷, présentés et remis à l'ensemble du personnel, rappelant par exemple la tenue vestimentaire obligatoire, les règles strictes d'hygiène et de sécurité du personnel, les modalités de nettoyage des locaux et des équipements, ou comment éviter la contamination croisée. Un manuel intitulé : « HACCP¹⁸ Plan for small scale Instant Baby Food Operations »¹⁹ détaille les conditions de réalisation et de contrôle de chaque étape de production, les mesures à prendre en cas de problème, etc.

Enfin, un dispositif de suivi a été mis en place. Il porte sur les conditions de production et sur la qualité des produits finis. Concernant le suivi des conditions de production, suite à la démarche HACCP²⁰ menée à bien avec chaque entreprise, des fiches d'enregistrement des conditions de stockage et des paramètres de transformation ont été établies et sont utilisées pour chaque lot de production.

.../...

¹⁶ « Alimentation infantile au Vietnam : dix ans d'actions et d'enseignements du programme Fasevie », Collectif, 2006, Gret, Coll. Études et Travaux n° 29, 175 p.

¹⁷ « Processus de production dans l'unité de production de farine infantile de Ha Tinh », Nguyen Van Hoan, Bertrand Salvignol, 2001.

¹⁸ HACCP : méthode développée pour faciliter la mise en place d'un système de contrôle qualité performant (HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point). Une telle méthode a par exemple aussi été développée dans le cadre du programme Alizé au Sénégal, adaptée aux petites entreprises de distribution d'eau potable. Ce projet avait pour but la réalisation de trente installations villageoises d'eau potable : pompage par énergie éolienne et solaire, distribution par bornes-fontaines, réalisation de deux stations de traitement d'eau.

¹⁹ Le livret intitulé « HACCP Plan for small scale Instant Baby Food Operations », réalisé par Khuong Manh Thang, Nguyen Van Hoan et Bertrand Salvignol en 2002, est disponible auprès des partenaires du programme Fasevie.

²⁰ Hazard Analysis and Critical Control Point (Analyse des dangers et des points critiques à maîtriser).

De plus, les matières premières, les produits intermédiaires et les produits finis sont contrôlés lors de chaque production. Toutes les observations sont consignées, analysées par le responsable de la qualité et archivées. À cela s'ajoute un contrôle régulier des conditions d'hygiène et de sécurité dans lesquelles se déroule la production. Il est effectué en interne par des responsables de l'entreprise, mais également en externe par le Service de santé préventive de la province.

Concernant le suivi de la qualité des produits finis : à chaque lot de production, un contrôle de la qualité des produits finis est réalisé par le personnel de l'entreprise (caractérisation de leur couleur, odeur, goût et, pour les farines instantanées, de leur solubilité dans l'eau). Ce suivi est complété par des analyses de laboratoire effectuées mensuellement par le Service de santé préventive provincial de Quang Nam et en interne par l'entreprise à Ha Tinh. Elles portent sur la composition en nutriments des produits, sur leur pH et sur leur qualité microbiologique.

Ainsi, outre la nécessité d'établir des outils et procédures précis de contrôle de la qualité, il est indispensable de parvenir à placer la qualité au centre des préoccupations des entrepreneurs et de leurs salariés. Pour Fasevie, la réaction des consommateurs à certains défauts organoleptiques ou simplement à des variations de ces caractéristiques a été un facteur déterminant pour une prise en compte constante de la qualité au sein des entreprises appuyées.

Il faut noter que les normes de qualité ne sont souvent pas entièrement respectées, car les moyens et la volonté de contrôle manquent. Cette situation génère des situations fréquentes de complaisance des institutions de contrôle et des contrôleurs eux même qui se laissent acheter. Dans les services d'eau de proximité par exemple, la prestation du fournisseur d'eau repose sur la relation de confiance entre le fournisseur de service et la population, plus que sur les obligations contractuelles. Le défaut de cette situation est que la qualité intrinsèque du produit peut être négligée, ce qui est dangereux, notamment dans le cas de l'eau, vecteur de microbes invisibles. L'appréhension de la qualité par les entrepreneurs est donc un long cheminement, qui inclut à la fois des notions de bon sens, comme le respect du service, et des notions théoriques sur la qualité de l'eau et sur la nécessité de contrôles chimiques et bactériologiques.

Encadré 6. Le traitement de l'eau dans MIREP au Cambodge (2001-2005)²¹

Le programme Mirep a permis, avec le secteur privé local, la mise en place de 14 réseaux d'eau dans des gros bourgs. Quatre réseaux préexistaient et ont été agrandis, les autres ont été mis en place par des investisseurs locaux ou régionaux. 12 des entrepreneurs ont été formés techniquement et en gestion à la mise en place et à la gestion de réseaux d'eau. En 2005, 3 673 foyers (environ 21 000 personnes) étaient connectés à ces réseaux. 66 % des 620 000 dollars investis provenaient d'investisseurs privés.

Dans une telle initiative, on comprend que la question de la qualité soit centrale, principalement en raison d'enjeux de santé publique d'amélioration de la santé des populations touchées. La qualité de l'eau mise au point répond aux normes internationales²². Par ailleurs, la volonté de payer du consommateur est fonction de critères, principalement de goût et de service à domicile.

De plus, il s'agissait que les personnes les plus démunies ou dans les zones les plus nécessiteuses puissent accéder à de tels réseaux d'eau :

- Couverture : zone dense de bourgs susceptibles d'être affectés par le manque et la pollution des sources traditionnelles d'eau ;
- Accès au service : maximisation du taux de connexions individuelles, disponibilité du service ;

.../...

²¹ « Construire un service d'eau potable avec les entrepreneurs locaux, le programme Mirep au Cambodge », Gret, à paraître 2008, Coll. Études et Travaux n° 33.

²² Des normes de qualité proches des recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé existent au Cambodge depuis 2004.

- Prix : tarifs régulés (suivant le cadre fixé par la politique nationale de l'eau), pour couvrir les frais de maintenance, d'opération et d'amortissement, les charges financières, les taxes et le retour sur investissement (sur 7 ou 8 ans) – installations subventionnées et paiement d'une redevance ;

- Équité de l'accès au service : alternative pour les plus pauvres ;

- Régulation : cadre régulé par contrat local, participation des échelons locaux dans la définition et la surveillance du service, légitimité de l'investisseur. Le suivi est effectué à la fois par les entrepreneurs, qui ont obligation de contrôler eux-mêmes la qualité de l'eau et faire procéder à des contrôles physico-chimique et bactériologiques réguliers, et par les représentants des usagers et les conseils communaux en charge de la surveillance des réseaux – avec l'appui des provinces dans leur relation avec l'entrepreneur privé, par exemple sur les questions de tarif ou de monopole.

Un ouvrage technique de référence a été développé en khmer pour les entrepreneurs : l'enjeu était, comme pour Alizés, Fasevie ou le Programme Karité, de proposer des techniques et équipements utilisables et maîtrisables localement. Selon le profil des entrepreneurs, de leur stratégie et de leurs objectifs, les méthodologies et les appuis apportés étaient modulables, avec un degré plus ou moins fort d'assistance technique, financière, et à plus ou moins long terme.

Enfin, et non des moindres, le projet MIREP a insisté sur les deux volets que sont le respect du service et la qualité de l'eau, à la fois par des petites formations de marketing, par des formations théorique et par la mise à disposition (payées par les entrepreneurs) d'outillage simple de contrôle. Toutefois, on constate, avec un certain recul sur 3 ans, que les indicateurs visibles (turbidité) ou de goût (PH) sont respectés avec une grande régularité, alors que les indicateurs chimiques le sont beaucoup moins. Cette tendance ne se corrigera vraiment qu'avec la mise en place d'un contrôle externe fiable et indépendant, ce qui n'est pas encore le cas au Cambodge.

2) *L'entreprise comme acteur économique : gestion, commercialisation, diversification*

L'insertion dans un marché occasionne des besoins et des questionnements récurrents pour les petits opérateurs qui nécessitent des compétences spécifiques. Il s'agit ici d'appuyer la professionnalisation de ces acteurs, c'est à dire de renforcer leurs capacités à se positionner sur un marché, face à la concurrence, face aux débouchés et face aux autres acteurs de la filière (approvisionnement et distribution). Il peut s'agir d'insister sur les aspects de commercialisation (*cf.* encadré), sur les formations en gestion financière et comptable ou en organisation de l'entreprise.

Pour des petits entrepreneurs qui ont construit leur savoir-faire sur une logique de fabrication et de production, le raisonnement sur la gestion de l'entreprise (rarement isolée pour eux de l'économie de leur ménage), et sur le marché (positionnement, débouchés, distribution, etc.) est souvent très nouveau. Il n'en est pas moins utile, dès que l'activité économique dépasse la micro-entreprise génératrice de revenus. Les innovations prennent de multiples formes qui concernent aussi bien les procédés, les produits que l'organisation des activités ou encore la commercialisation. Cela passe par un appui personnalisé, à partir d'outils simples de suivi du marché, de comptes d'exploitation, de calcul de marge.

Le croisement des outils et leur cohérence s'avèrent alors crucial. Donner les moyens aux opérateurs de définir eux-mêmes les stratégies qu'ils mettront en œuvre et les accompagner dans cette démarche suppose d'écouter et identifier leurs besoins (qui ne sont pas forcément exprimés clairement) et de répondre à leurs attentes. Il s'agit d'une démarche par la demande et donc d'un accompagnement dans la formulation des besoins et dans la planification, qui requiert non plus des compétences techniques mais plutôt des compétences plus larges de gestionnaire, de conseiller d'entreprises ou encore de commercial.

Encadré 7. Le PPCL, un dispositif d'appui à la commercialisation des produits (Sénégal, 1994-2002)²³

Si la recherche de débouchés pour un bien ou un service se pose bien souvent comme une évidence, les outils élaborés sont à la mesure des défis relevés et peuvent être adaptés quel que soit le domaine d'intervention. Ainsi, la vente de jus d'orange comme d'eau potable, d'un journal ou d'un savon, est confrontée aux mêmes défis. Plusieurs axes doivent être étudiés simultanément : l'adéquation du produit à la demande - en termes de prix, de goût, de qualité (potabilité, normes, etc.), de présentation (conditionnement, volume, logo, informations) d'accès et de services ; les forces et faiblesses du produit par rapport à ses concurrents ; la stratégie de communication et de promotion marketing (cible, supports, calendrier, message, etc.) et les modalités de sa mise en œuvre.

Dans le cadre du Programme PPCL, les appuis directs (conseils commerciaux, amélioration de l'emballage, tests, sondages, suivi du marché) comme la production de fiches pédagogiques (sur la gestion et l'entretien des équipements) ou la mise à disposition d'informations pertinentes (fournisseurs d'équipements, avis des consommateurs et des distributeurs sur les produits) visaient explicitement l'insertion dans le marché tout en se voulant adaptés aux besoins des petites entreprises de transformation.

Après la réalisation de sessions spécifiques de formation, le programme a pris en charge des missions de conseil commercial pour aider l'entrepreneur à définir sa stratégie commerciale à partir d'un diagnostic externe (marché) et interne (notamment sur les produits et l'évolution des ventes, la situation des stocks, l'organisation et le fonctionnement de la force de vente - composition et zones couvertes, fréquence des actions de démarchage, qualification et motivation des agents). Les informations obtenues par les panels « distributeurs » et « consommateurs » (enquêtes tous les trois ou quatre mois auprès de 400 ménages et 200 commerçants à Dakar) permettaient au consultant de fournir un conseil de qualité et d'aider l'entrepreneur à adapter sa stratégie commerciale.

Le conseil était réalisé sous forme de visites régulières et personnalisées (tous les 2-3 mois, prises en charge par le projet). Il avait pour objectif d'aider les chefs d'entreprises à se professionnaliser, à mieux prendre en compte le marché dans la gestion de leur entreprise et à renforcer les compétences des agents commerciaux. Selon les cas, ce conseil pouvait porter sur le choix de la marque (nom, image) avec des appuis éventuels d'infographistes, la mise en place du réseau de distribution, la formation de la force de vente, des tests commerciaux de nouveaux produits, etc.

Si la démarche est volontariste au départ (obligation de visite par le consultant), les entrepreneurs perçoivent très rapidement l'intérêt du conseil commercial - qui a un impact direct sur les ventes et sur les bénéfices - et sollicitent directement le consultant lorsqu'ils ont besoin rapidement d'un conseil (par exemple baisse des ventes, lancement d'un nouveau produit). On évaluait la consommation de céréales locales de la ville de Dakar à 30 000 tonnes environ en 1988. Ceci représentait une progression de 70 % en dix ans, alors que la population a augmenté de 50 % sur la même période. L'absence de données ne permet pas de conclure si les céréales locales se sont substituées au riz, ou si elles ont créé un marché nouveau pour l'alimentation des populations urbaines. Les petites entreprises ont atteint un niveau de vente de produits en sachet d'environ 1 500 tonnes en 1998, soit l'équivalent de 2 200 tonnes de céréales brutes. Ceci correspond à la production de l'opérateur industriel les Moulins Sentenac, quelques années auparavant, et représente 5 % environ du marché des céréales locales à Dakar. Leur part était quasiment nulle quatre ans plus tôt. Elles ont également su diversifier la gamme de produits avec une évolution croissante vers des produits « prêts à l'emploi » (produits roulés, biscuits, farine infantile) et le développement de la transformation de céréales autres que le mil (maïs, sorgho) et d'une légumineuse, le niébé. Les entreprises, dont les compétences ont été renforcées, sont entables et créent des emplois. Elles s'organisent pour mieux défendre les intérêts de la profession vis-à-vis de leurs différents interlocuteurs.

.../...

²³ Une approche par l'aval de la filière, couplant appuis /conseils commerciaux et promotion. Cf. *Les dispositifs d'appui à la commercialisation des produits*.

Une des limites du dispositif est la contractualisation directe du programme avec un bureau d'études et donc l'absence de choix du prestataire et de validation de la prestation par l'entrepreneur. Ceci a amené le Gret à tester par la suite un fonds de conseil. L'entrepreneur pouvait proposer un prestataire ou le projet lui en proposer plusieurs. Il contribuait au coût de la prestation et la validait (projet d'accès à l'information et au conseil pour les petites entreprises agroalimentaires au Sénégal. www.infoconseil.sn).

L'analyse de la consommation des ménages a permis d'identifier plusieurs freins puissants à la pénétration de céréales locales. Elles avaient une forte image de produits traditionnels, ce qui limitait leur utilisation. De plus, les consommateurs urbains privilégiaient les plats à base riz ou à base de pain pour satisfaire leur souhait de diversification de l'alimentation. Enfin, les ménagères ne connaissaient pas suffisamment les recettes à base de céréales locales pour pouvoir varier sensiblement les plats qu'elles cuisinent.

Les actions de promotion, menées en parallèle des appuis/conseils commerciaux, ont visé à lever ces contraintes : d'une part en ancrant dans l'esprit des consommateurs une image positive et moderne des céréales locales ; d'autre part en favorisant l'utilisation des divers produits transformés pour varier leur alimentation. Le volet « promotion » a été, dans un premier temps, mené parallèlement aux autres activités puis, par la suite, intégré totalement au programme. La promotion doit en effet être au service des autres activités et doit tirer parti de tous les outils mis en place, notamment les panels « consommateurs » et « distributeurs ». Cette nouvelle démarche a permis de bâtir une véritable stratégie de communication, qui combinait une campagne médiatique (promotion générique de la semoule, du couscous en sachet) et des actions de promotion de proximité (appui aux actions de promotion individuelle, de marque, des petites entreprises, notamment sur les lieux de vente). Environ un tiers du budget du programme a été consacré chaque année à la promotion, ce qui illustre l'importance qui lui est accordé dans le dispositif d'appui.

D'ailleurs, les dispositifs de commercialisation groupée, de promotion d'un produit plus que d'une marque ou la démarche de labellisation (par exemple la certification Appellation d'Origine Protégée) apparaissent comme des initiatives novatrices qu'il convient de valoriser.

3) *Structuration du secteur, émergence d'un environnement institutionnel favorable*

Enfin, les types d'appui qui visent à améliorer la structuration professionnelle et l'environnement légal, administratif et institutionnel des opérateurs économiques requièrent un autre type de compétences spécifiques, relatives à la compréhension de la stratégie des multiples acteurs.

Le cadre administratif et institutionnel

Certains projets du Gret intègrent une dimension d'appui institutionnel pour améliorer l'environnement légal et administratif des petits opérateurs. Il s'agit de promouvoir la participation des petits opérateurs à l'élaboration des politiques publiques ou aux statuts qui les concernent. Le registre de carences apparaît, comme nous l'avons vu, extrêmement large et concerne autant les statuts, les procédures que les normes et les politiques macro-économiques ou fiscales. Cette reconnaissance peut s'effectuer à différentes échelles, du niveau local, au niveau national en passant par les niveaux cantonal et régional. Il s'agit de créer de véritables espaces publics de débats où les intérêts des uns et des autres pourraient se confronter. Cet objectif d'amélioration passe non seulement par des relations approfondies avec les autorités de tutelle mais aussi par la structuration du secteur.

Encadré 8. Guides de bonnes pratiques, Sénégal et Burkina Faso, 2005²⁴ ²⁵

Le développement des petites laiteries au Sénégal et au Burkina Faso est un enjeu socio-économique important dans ces pays, notamment en raison du développement des revenus induits par ces activités. Leur succès est toutefois tributaire d'une meilleure maîtrise de la qualité. Les textes du *Codex Alimentarius* (FOA/OMS) définissent les principes d'hygiène alimentaire à adopter pour les industries de la transformation agroalimentaire et prévoient le recours aux guides pour définir, dans chaque secteur de production, les bonnes pratiques de fabrication permettant d'assurer la sécurité du consommateur ; ces guides sont surtout adaptés aux petites entreprises.

C'est dans ce cadre qu'en 2005, au Sénégal et au Burkina Faso a été mise en place une démarche d'élaboration de guide de bonnes pratiques en hygiène dans la transformation laitière, de façon concertée entre professionnels du secteur, services de l'État et autres acteurs institutionnels (laboratoires, recherche, développement, associations de consommateurs).

Les objectifs de cette démarche innovante de concertation et de négociation étaient de concevoir et de mettre à la disposition des acteurs économiques, petites entreprises de transformation agroalimentaire, l'outil Guide de bonnes pratiques d'hygiène (GBPH) et de faire reconnaître au niveau de l'État la validité de cette démarche. Ce second objectif induit une meilleure reconnaissance par les réglementations nationales, régionale et internationale des spécificités de production et des risques correspondants.

Le guide, validé et publié dans les deux pays, est l'aboutissement de ce processus, qui aura permis d'aborder le problème des risques sanitaires en mettant en perspective les réglementations, les normes et les pratiques mises en œuvre dans la réalité par les acteurs de la filière. Il comporte un certain nombre de procédures et de pratiques, applicables par les acteurs en tenant compte de la réalité locale et permettant d'accéder à des niveaux de qualité sanitaire satisfaisants.

Afin d'effectivement contribuer à la création d'un environnement propice au développement de la transformation du lait local, un tel outil devra être largement diffusé, transposé en supports d'information et promu (notamment par les organisations professionnelles). Il est également nécessaire de réfléchir aux modalités qui permettront que son application soit reconnue comme un gage de qualité. Enfin, il devra être pris en compte dans la réglementation par l'élaboration de textes aux niveaux régional et national (UEMOA), qui encouragent la rédaction et l'application des lois, qui précisent les processus d'élaboration et les démarches officielles de validation (pour qu'il soit pris en compte par les organismes de contrôle). Une telle démarche pourrait être mise en œuvre dans d'autres pays de l'UEMOA.

La structuration professionnelle

Loin d'être un but en soi, la structuration en organisations professionnelles est souvent la stratégie adoptée pour parvenir à ce renforcement de capacités de négociation. Il convient de les renforcer non seulement lorsqu'elles sont créées dans un but fonctionnel (gestion de l'approvisionnement, appui à la commercialisation, diffusion d'information, etc.), mais aussi lorsqu'elles sont créées dans un but syndical et représentatif, pour représenter les acteurs face à d'autres interlocuteurs (État, collectivités territoriales, entreprises de la même filière) et défendre les intérêts de leurs membres. Quel que soit son degré de formalisation, l'organisation professionnelle apparaît d'ailleurs comme une première étape tant pour des raisons méthodologiques qu'idéologiques. En effet, la volonté de cibler un grand nombre d'acteurs, de trouver des interlocuteurs représentatifs et la perspective de se désengager conduit à privilégier les appuis en faveur d'organisations plutôt qu'en faveur d'individus isolés.

Toutefois, il convient de distinguer l'appui aux opérateurs à travers leur organisation et l'appui aux organisations elles-mêmes. En effet, on peut décider d'utiliser les organisations professionnelles

²⁴ « Guide de bonnes pratiques d'hygiène : maîtrise de la qualité dans la transformation laitière au Sénégal », ministère de l'Élevage, 2005, 103 p.

²⁵ « Guide de bonnes pratiques d'hygiène : maîtrise de la qualité dans la transformation laitière au Burkina Faso », 2005, 95 p.

pour transmettre des formations à un grand nombre d'opérateurs sans agir sur leur fonctionnement interne. En revanche, renforcer les capacités d'action d'une organisation (rédaction des statuts, de son budget de fonctionnement, des capacités d'animation de ses membres, de sa capacité à se positionner stratégiquement, à négocier avec des institutions, etc.) requiert une véritable stratégie spécifique. Si celles-ci sont appuyées dans le cadre de ce troisième volet c'est parce que ces organisations sont à mêmes de définir les problèmes communs à tous, de structurer les revendications de leurs membres et d'agir en tant qu'interlocuteur unique, et ce, à plusieurs échelles (locale, régionale, nationale). L'existence de niveaux intermédiaires de structuration renforce en effet la crédibilité et la représentativité des organisations nationales. Les modalités d'organisation peuvent prendre des formes variées non seulement en fonction de l'activité mais aussi de la filière ou du secteur, selon les relations que les acteurs entretiennent entre eux.

Encadré 9. Le rôle de la structuration des entreprises de presse²⁶

La structuration professionnelle dans le secteur des médias obéit à un double objectif : renforcer le dialogue entre les opérateurs eux-mêmes et entre les opérateurs et les autorités concernées (instances de régulation si elles existent ou ministères).

Le Projet d'appui au Médias tchadiens mené de 2002 à 2005 comportait quatre volets dont le premier, la structuration professionnelle (associations de journalistes et d'éditeurs) a permis de relancer les organisations existantes. La construction de ce dialogue entre patrons de presse qui ne se parlaient pas a permis un co-pilotage du projet, garantissant l'adéquation des actions menées à leurs problèmes réels. Par ailleurs, cela a permis de faire reconnaître des intérêts communs. Sur cette base, il a été possible d'aboutir à l'harmonisation des tarifs publicitaires, l'élaboration de contrats de travail adaptés ou d'autres initiatives de renforcement des médias.

De même, dans le cadre du projet d'appui aux médias congolais (2003-2006), la structuration en organisations professionnelles a permis la formalisation du métier de journaliste (droits et obligations) par les autorités, par l'octroi d'une carte de presse. Ces enjeux institutionnels et politiques interagissent fortement avec la composante d'appui économique.

4) La facilitation de l'accès à la formation, à l'information et au conseil

Les entrepreneurs prennent leurs décisions en fonction des informations dont ils disposent, et sont souvent limités, dans leurs capacités d'évolution, par l'absence d'informations pertinentes (sur les produits, les procédés, les marchés) ou la difficulté à y avoir accès. Cela justifie la volonté d'agir sur l'environnement des petites entreprises. Une stratégie d'intervention peut viser à renforcer l'accès des opérateurs économiques à des services non financiers : à l'information, à la formation professionnelle et au conseil. Il s'agit là non plus de fournir directement un appui à un nombre limité d'entreprises, mais de mettre à disposition ou de rendre accessible une offre déjà existante.

Il s'agit vraiment de stimuler l'offre et la demande de services dans un cadre marchand ou non pour systématiser des pratiques de recours à ces services. Des activités de renforcement de l'offre, en diversifiant par exemple les services proposés, s'accompagnent d'activités de formulation des besoins et de la demande. Cette approche répond à une exigence de pérennité de l'intervention. Lorsque celle-ci prend fin, les mécanismes mis en place doivent se poursuivre. Il convient de souligner les opportunités de croisement de ces thématiques. L'information, la formation et le conseil peuvent être couplés dans le cadre des dispositifs. Par exemple, les chèques conseil-formation permettent d'offrir du conseil opérationnel et stratégique tout en renforçant les compétences des opérateurs.

²⁶ « Appuyer la professionnalisation de la presse au Tchad, un enjeu de démocratisation », Thimoreau C., 2007, Gret, *Coopérer aujourd'hui* n° 52, 54 p.

**Encadré 10. Conseil et information aux micro-entreprises agroalimentaires
Infoconseil MPEA (2003-2006)**

L'enjeu de ce projet consiste à faciliter l'accès à l'information et au conseil commercial pour les micro et petites entreprises agroalimentaires (MPEA) du Sénégal et à renforcer les compétences de consultants d'entreprise pour qu'ils soient en mesure de répondre à leurs besoins.

Plus spécifiquement, sur la base de l'expérience du PPCL, le projet vise à tester un mécanisme de fonds de conseil pour des MPE agroalimentaires (appui aux entreprises pour transformer leurs problèmes en demandes de conseils, cofinancement et accompagnement des missions de conseil, animation économique), à contribuer au développement et au renforcement de l'offre de services (formation de prestataires) et à développer et gérer l'information stratégique et pertinente pour un conseil de qualité par la gestion d'un fonds documentaire, des études sur les filières et l'environnement législatif, des tests de produits, et l'expérimentation d'un observatoire de la distribution à Dakar. À cette occasion d'ailleurs, un site (www.infoconseil.sn) a été créé pour diffuser les informations au plus large public possible.

Il s'agit de sensibiliser les entrepreneurs potentiels (séminaires d'échanges, prospection, contrôle qualité et suivi), d'accompagner la réalisation des missions de conseil (pré-diagnostic et diagnostic gratuits, adhésion de l'entreprise, cofinancement dégressif), tout en professionnalisant les prestataires (sessions de formation à frais partagés sur le diagnostic d'entreprises, le conseil commercial et séminaires d'information).

Outre l'accès à une information et à un conseil de qualité pour les entreprises, celui à la formation professionnelle continue est un enjeu majeur de leurs compétences techniques tout aussi bien qu'en gestion.

Encadré 11. L'accès à la formation professionnelle -FormaVak à Madagascar (2005-2008)

Le projet FormaVak de Formation des artisans du Vakinankaratra, à Madagascar, inspiré de dispositifs de chèques (« vouchers »), s'inscrit dans une démarche de facilitation et de développement du marché de la formation professionnelle continue d'artisans.

Il agit non seulement du côté de la demande de formation en diagnostiquant, en identifiant et en aidant à la formulation des besoins des artisans, mais aussi du côté de l'offre, en renforçant les compétences des prestataires de services (appui au développement d'une offre adaptée, renforcement de compétences, communication). Une mise en relation de l'offre et de la demande s'effectue par la conception d'un catalogue de formations sur lequel le dispositif communique, ainsi que par la prise en charge partielle des frais de formation. Lorsque les besoins des artisans dépassent la nécessité de formation, les animateurs du projet les orientent vers des structures partenaires d'accompagnement, d'information ou de finance.

Ce dispositif, qui requiert une participation financière des artisans et des prestataires à hauteurs respectives d'environ 25 % et 2 % du montant de la formation, vise à responsabiliser les artisans dans le choix de leur formation et les prestataires sur l'intérêt d'un tel dispositif et à les impliquer tout au long de la mise en œuvre. En deux ans plus de 500 formations ont été facilitées (plus de 2 000 formés, la plupart ayant suivi plus de deux formations), plus de 20 prestataires ont développé des formations spécifiquement pour des artisans dans huit filières.

5) Accompagnement de l'accès au financement des entreprises

Certains facteurs conditionnent le développement des entreprises, comme nous l'avons vu : se trouver dans un environnement favorable, accéder à des informations économiques, à du conseil, à des formations, à des services financiers.

Lorsque l'on parle de services financiers, en général on sépare les services de microfinance, auxquelles les micro et petites entreprises accèdent de plus en plus largement, même si les couvertures en zones rurales restent moindres, des services financiers bancaires plus classiques, plutôt ouverts pour les moyennes et grandes entreprises. Les entreprises sont souvent confrontées à

l'insuffisance des prêts proposées par la microfinance mais ne peuvent pas accéder aux crédits bancaires.

Trois principaux obstacles au financement de petites et moyennes entreprises par des banques peuvent être identifiés, auxquels des services d'accompagnement bancaire peuvent permettre de pallier : (i) des obstacles culturels : les entreprises et les banques ne se connaissent pas, un certain manque d'ouverture existe de deux côtés pour comprendre les contraintes de l'interlocuteur ; (ii) la capacité des entreprises à présenter les informations demandées par les banques (comptes fiables reflétant leur activité sur 2 ou 3 ans, historique du fonctionnement du compte en banque, un projet clairement formulé et formalisé répondant aux standards des banques) ; (iii) les entreprises doivent pouvoir présenter des garanties clairement identifiables et que les banques peuvent récupérer en cas d'impayé sans coût de contentieux prohibitif (par exemple une maison sera très longue à saisir).

Des entreprises ou organisations professionnelles peuvent jouer un rôle dans le dialogue avec les banques pour faciliter l'accès des petites entreprises aux services bancaires et peuvent réfléchir avec les banques sur le besoin de développer des produits et services plus adaptés à ces publics. Par exemple, des entreprises de la filière BTP auront des besoins très spécifiques, nécessitant des produits adaptés, car elles travaillent avec l'État sur des marchés publics : besoin d'une caution et d'une certaine souplesse car les échéances de paiement de l'État ne sont pas toujours adaptées.

Encadré 12. La facilitation de l'accès aux financements dans le cadre de MIREP

L'absence ou la mauvaise adaptation du crédit sont des facteurs de difficulté d'investissement du secteur privé rural au Cambodge : le crédit à l'investissement est peu répandu, cher (18 à 36 % par an), de courte durée (1 ou 2 ans) et soumis à de fortes garanties (au minimum trois fois le montant du prêt demandé). Par ailleurs, comme expliqué juste avant, les banques ne connaissent pas les petits entrepreneurs ; elles manquent aussi d'expérience sur des projets d'infrastructure de services.

MIREP a fait le choix d'inciter une banque locale à financer des entrepreneurs investisseurs dans des réseaux d'eau et à créer des liens avec. L'assistance de MIREP a consisté d'une part à proposer à cette banque commerciale un fonds de refinancement de 3 à 5 ans et une garantie de 30 % en cas de défaut de remboursement (non communiqué aux entrepreneurs pour ne pas déclencher de biais dans leurs remboursements). Ce « fonds de garantie des infrastructures rurales » (FIR) a été placé dans une banque publique. À chaque demande de prêt d'investisseur, la banque commerciale empruntait au fonds d'investissement rural (à taux bas) et utilisait ces fonds pour prêter aux investisseurs. D'autre part, les équipes de MIREP ont aidé les entrepreneurs à aller vers les banques en les appuyant pour monter leur plan d'affaires.

La banque commerciale partenaire de MIREP s'est engagée pour développer ses activités auprès des PME et car les conditions lui étaient favorables. Constatant que tous les entrepreneurs remboursaient leurs prêts, la banque s'est peu à peu passée du fonds de refinancement (et de la garantie financière qui allait avec dans le FIR) pour proposer les prêts directement sur ses fonds propres ou alors avec un refinancement limité aux 30 % garantis. Elle a toutefois baissé les durées des prêts à 3 ans avant la fin du programme et de l'assistance des agents MIREP.

Le système de garantie financière a permis de diminuer l'exigence en garanties immobilières, tout du moins officiellement car les biens immobiliers ont souvent été sous-valorisés. Enfin, l'expertise et l'engagement de la banque vis-à-vis des entrepreneurs ont été limités de par le fort *turnover* de personnel au sein de la banque.

Des stratégies d'action diverses et en évolution

La stratégie d'action, c'est-à-dire le choix des thèmes d'action et de leur combinaison, varie fortement d'un projet à l'autre. Il n'y a pas au Gret de « projet type » qui serait répliqué dans différents contextes ou secteurs, chacun est défini de façon ad hoc, en fonction du contexte national, de l'état de développement des entreprises du secteur, de l'état de la réflexion sur l'appui à l'entreprise. Pour autant, cette diversité s'organise assez clairement autour de deux grands points : la place de l'entreprise (comme finalité ou comme moyen), et la date du projet.

En effet, si les projets les plus anciens, dans les années 1980, étaient essentiellement ciblés sur les entrées techniques, leurs suites, ou les projets conçus ultérieurement, ont élargi la façon de voir l'entreprise et ont mobilisé des entrées plus variées, avec un accent plus fort sur l'économique et l'environnement institutionnel.

- **Le développement de l'entreprise comme finalité : une double dynamique**

Dans les projets du Gret qui visent le renforcement du tissu économique local, nous avons assisté à une double évolution des appuis, relativement systématique mais non linéaire :

- ◆ *De l'appui technique à l'insertion dans les marchés*

En effet, une première dynamique que nous qualifierons d'horizontale consiste à passer de l'appui aux entreprises comme acteur technique à l'entreprise comme acteur économique s'insérant dans un marché. Si les interventions initiales visaient à stabiliser un produit et à améliorer les techniques de production et les procédés de fabrication, peu à peu les interventions se sont orientées vers des appuis à la commercialisation, à la gestion et à la diversification des activités. Cette évolution a supposé de répondre à certaines conditions :

- La maturité des entreprises

Il semble en effet évident qu'un produit de qualité et stabilisé est requis pour envisager sa commercialisation.

- La connaissance des entreprises et la construction de la confiance

Pour le dispositif d'appui également, le temps est une condition requise pour envisager un appui à l'insertion et à la viabilisation sur les marchés. Il est difficile de démarrer directement par des actions sur l'économique. Ce n'est en général pas la première demande des entrepreneurs, qui mettent en avant les questions de techniques ou de moyens. Par ailleurs, démontrer ses compétences techniques permet de gagner la confiance des opérateurs et de pouvoir aborder avec eux les questions d'organisation et de gestion, qui nécessitent qu'ils acceptent de livrer des informations sur leur organisation interne et de divulguer des données stratégiques, commerciales ou comptables. Une relation de confiance doit en effet s'instaurer, qui passe en particulier par le respect de la confidentialité des données stratégiques de chaque opérateur et de ses intérêts à court et long terme. Adopter un langage technique commun est souvent une première étape pour instaurer une relation de confiance.

- ◆ *De l'appui au développement du marché à l'appui institutionnel*

Une seconde dynamique, plus verticale, consiste à élargir l'échelle de l'intervention en se pré-occupant de l'environnement économique (filière) et institutionnel (autorités publiques) de l'opérateur. Ceci suppose une prise en compte d'enjeux plus vastes que le renforcement d'un opérateur.

- o La maturité des organisations professionnelles

Les organisations et associations professionnelles sont ici renforcées comme collectif, à travers leurs deux grandes finalités :

- ▷ le partage d'expérience et la mise en œuvre de services communs (approvisionnement, appui à la commercialisation, harmonisation des tarifs, etc.) ;
- ▷ la défense des intérêts et le dialogue avec les autorités publiques pour la régulation de leur domaine d'activité.

Si le premier objectif est souvent mis en avant malgré les obstacles nombreux rencontrés, le second suppose des capacités d'animation, voire une implication politique plus exigeante qui contraignent les projets à la prudence et à l'attentisme. Les difficultés de réalisation du premier objectif, qui se retrouvent dans de nombreux projets s'expliquent en partie par le fait que les petits opérateurs économiques sont autant concurrents que complémentaires sur un marché local, voire régional. À l'inverse, lorsque les opérateurs ne sont pas concurrents sur une zone d'intervention, les réunions d'échanges techniques et le partage d'informations sont très prisés.

Malgré l'assertion courante que les organisations ne sont pas un but en soi mais qu'elles doivent reposer sur une volonté et un intérêt réel à s'associer, force est de constater que les moyens ne sont que rarement à la hauteur des attentes et des besoins. En effet, ces organisations peuvent souffrir d'un manque fondamental de crédibilité et de reconnaissance, non seulement auprès des institutions, mais aussi auprès des membres eux-mêmes. Celui-ci peut s'expliquer par différents éléments relatifs au contexte de leur création (jeunesse, représentativité, logiques politiques prégnantes, etc.). Tributaires du dynamisme de leurs membres, elles deviennent parfois l'objet de manipulations internes. La vocation fédérative de ces organisations les contraint à confronter les intérêts de leurs membres qui peuvent être contradictoires et sources de conflits. Or, les capacités requises de médiation, de règlement de conflits (conciliation ou sanction) et d'animation apparaissent souvent insuffisantes en raison de la jeunesse de ces organisations.

- o La maturité « politique » du dialogue social

L'enjeu du second objectif est d'augmenter la capacité d'action et de négociation des organisations professionnelles sur la régulation les concernant. La condition de ces revendications collectives est la stabilité dont jouissent les membres des organisations et leur capacité de négociation, ce qui sous-entend un certain degré de reconnaissance et de légitimité. La reconnaissance formelle de ces structures est une condition nécessaire à leur pérennité, car elle leur permet de survivre aux aléas politiques et administratifs.

La question de la légitimité ne repose pas uniquement sur la représentativité des organisations professionnelles. Elle interroge de même les pratiques de démocratie et de participation de ces acteurs, qui disposent d'un faible capital social et politique : leur pouvoir de décision et leur capacité de négociation sont restreints si leur participation requise aux processus décisionnels est récente. En fonction des traditions historiques, la question de la légitimité politique à revendiquer et à prendre des décisions se pose d'autant plus qu'une vision légaliste reste largement prédominante. En particulier, dans les pays francophones, les traditions coloniales juridiques et administratives confortent l'idée que les règles s'imposent par le haut à l'encontre justement des intérêts privés et considérés comme corporatistes. L'État, détenteur de la légitimité politique est l'unique dépositaire de l'intérêt général. De plus, soulignons que la concurrence entre organisations professionnelles comme entre institutions (concurrence entre échelle locale, régionale et nationale mais aussi entre ministères eux-mêmes) peut rendre bien souvent difficile ces négociations. Les inerties ou au contraire le dynamisme de ces acteurs jouent un rôle fondamental non seulement dans la mise en œuvre du programme, mais aussi dans sa pérennisation.

o La maturité des marchés et des filières

Permettre l'entrée des petits opérateurs dans des marchés élargis doit procéder d'une volonté partagée non seulement par les autorités publiques mais aussi par les acteurs de la filière eux-mêmes. Le renforcement des liens d'affaires suppose une adhésion de tous à ce processus, qui ne va pas forcément de soi.

o La maturité du marché de services d'appui

Enfin, l'existence de structures fiables d'appui aux petits opérateurs suppose souvent leur renforcement de capacités et l'adaptation de leurs offres de services et de leurs tarifs à ces publics. En effet, il existe bien souvent des structures (agences de communication, de conseils en stratégie, bureaux d'études, etc.) capables de répondre à la demande des moyennes et grandes entreprises. Cependant, leurs outils et savoir-faire ne sont pas adaptés à la petite entreprise, en raison surtout d'une méconnaissance de ce secteur.

Ainsi, s'il existait au Sénégal au démarrage du programme PPCL des compétences en appui aux grandes entreprises formelles, rien n'existait pour les entreprises appuyées par le PPCL : le constat a été fait du besoin d'adapter outils et savoir-faire aux petites entreprises. De même, au démarrage du programme FormaVak, il n'existait pas de formation professionnelle continue pour des artisans en activité : il existait bien des formations initiales, mais le public des artisans n'était pas identifié comme pouvant faire l'objet d'un service particulier. Ce service reste il est vrai subventionné à hauteur en moyenne de 50 %.

Par ailleurs, le choix stratégique a été fait de ne pas constituer une équipe projet regroupant toutes les compétences, mais de mobiliser celles existant (consultants pour de plus grandes entreprises pour le PPCL ou entreprises et centres de formation initiale pour FormaVak) et de les amener à développer des savoir-faire adaptés à ce secteur de la petite entreprise. Pour autant, pour faire une telle mise en relation et un développement de savoir-faire de prestataire de conseil ou de formation, il faut bien connaître soi-même les entreprises et leurs besoins : une identification précise des besoins et un travail de dialogue sont essentiels en préalable.

Enfin, ce marché des services d'appui (associations, bureaux d'études, maisons de l'entreprise, chambres consulaires, etc.) apparaît très hétérogène, composé de structures privées et publiques, à vocation plus ou moins lucrative, plus ou moins reconnues par les autorités, plus ou moins récentes, etc. Le type de renforcement doit donc être adapté à ces différentes structures, en fonction de leurs missions, de leurs statuts et de leurs fonctions.

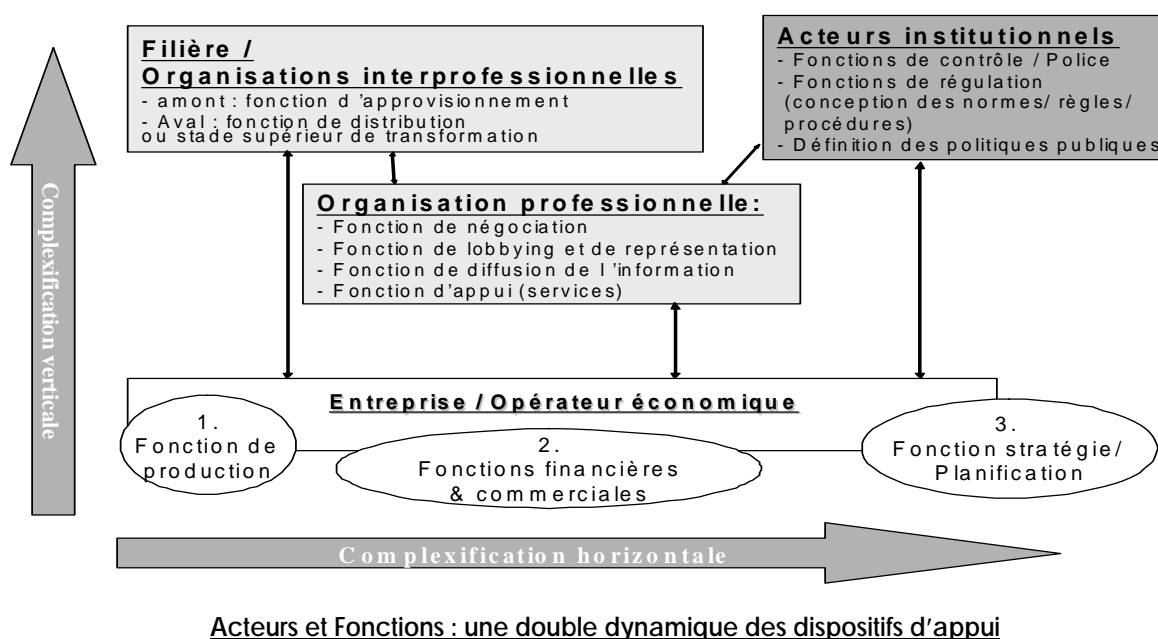
Tableau 3. Type de structures et type d'appui

Type de structures	Mission	Rôle / Fonctions	Type d'appui
Ministères et agences de l'État	Sociale / non lucrative	- Appui à la concertation et à l'intermédiation entre État et secteur privé, et entre secteur privé et bailleurs - Accès à l'information	Appui technique Renforcement de compétences
Chambres consulaires (métiers, commerce, industrie, agriculture)	Sociale / non lucrative	- Intermédiation entre organisations professionnelles et État ; souvent rôle de défense des intérêts - Fonction de formation / information et conseil	Renforcement de compétences
Structures type « maisons de l'entreprise »	Sociale / non lucrative	Rôle d'appui-conseil, de services d'information ; rôle d'animation des échanges sur le secteur privé ; rôle d'interface avec les administrations, les institutions d'appui, les prestataires de services	Renforcement de compétences Appui à la professionnalisation Mise en réseau

Type de structures	Mission	Rôle / Fonctions	Type d'appui
Instituts de recherche agroalimentaire	Sociale / non lucrative	Rôle de recherche appliquée (sur les techniques, les procédés, les équipements) ; rôle de formation, développement de supports d'information (sites et bulletins d'information)	Appui technique
Organisations professionnelles	Sociale / lucrative ou non	- Rôle de représentation et de plaidoyer - Appui-conseil / animation des échanges	Appui à la professionnalisation
Consultants et bureaux d'études	Privée / lucrative	- Rôle de conseil et de formation	Appui technique/ conseil
ONG et projets	Sociale / non lucrative	Un peut dans tous ces domaines lorsque des besoins ne sont pas satisfaits, par exemple : - Rôle d'accompagnement et de production d'information auprès des entreprises - Focalisation sur des maillons d'une filière spécifique - Renforcement du marché des services d'appui	Coordination Concertation Intermédiation

Le graphique ci-dessous tente de montrer le double mécanisme de complexification des stratégies d'intervention selon les acteurs pris en compte. L'emboîtement des stratégies révèle ainsi une certaine complémentarité entre les différentes dimensions d'appui. Soulignons d'ailleurs que ce schéma peut-être lu à différentes échelles d'intervention (local, régional, national et international) ainsi que dans une perspective dynamique.

Graphique 3. Le double mécanisme des stratégies d'intervention



Ce schéma montre à la fois l'élargissement de la façon de penser l'entreprise et ses conditions de développement, et des stratégies d'appui. Pour autant, il ne signifie ni que les projets récents se centrent exclusivement sur l'environnement institutionnel, ni qu'ils intègrent l'ensemble de ces dimensions dès le départ. Le choix des entrées, de leur diversité, de leurs modes de mise en œuvre dépend des contextes, du secteur et du degré de maturité des entreprises et des organismes d'appui. La stratégie évolue aussi avec le temps, sur un même projet.

Ainsi, le projet Karité au Burkina Faso visait au départ l'appui technique et l'innovation technologique sur les procédés. Les dimensions d'insertion dans le marché et de recherche de débouchés ne sont venues qu'après dans la mesure où les coopératives avaient stabilisé leurs produits. La mise en réseau de ces groupements de femmes est intervenue ensuite pour accéder en particulier aux filières de commerce équitable et répondre de façon groupée à des commandes. Cette évolution est emblématique et témoigne de l'importance du temps dans l'évolution des stratégies d'intervention.

- **L'entreprise comme moyen : des priorités différentes**

Lorsque l'entreprise est considérée comme un moyen, le plus souvent dans une logique de service, l'appui qui lui est apporté répond à des besoins spécifiques liés au service en question. Il concerne par ailleurs un nombre restreint d'entreprises auxquelles est apporté un appui direct. Du fait que c'est ce que produit l'entreprise qui est la priorité, les domaines d'intervention apparaissent prioritairement techniques et peuvent requérir des compétences très pointues, sur les procédés ou les contrôle qualité. L'appui à la gestion de l'entreprise apparaît secondaire, voire absent.

Par ailleurs, pour les entreprises produisant un service public, la question du cadre institutionnel et celle des normes de qualité sont essentielles. C'est donc fréquemment un axe d'action.

- ◆ *Des enjeux institutionnels ou politiques prégnants*

- Normes et procédés : un enjeu de qualité**

Les projets qui s'inscrivent dans un objectif de santé publique ou de fourniture de biens publics contraignent les opérateurs à adopter des normes et des procédés spécifiques, relatifs à leurs produits, bien plus exigeants en raison de l'objectif social des biens et services produits. Les normes d'hygiène et de sécurité sont plus ou moins prégnantes selon que l'entreprise appartient au domaine du BTP ou de l'agroalimentaire. Pourtant cette exigence de qualité se retrouve dans tous les domaines. La qualité de l'eau (potabilité), des réseaux électriques, (en termes de sécurité) ou encore des aliments produits (farines alimentaires pour enfants, nourrissons, femmes enceintes) s'inscrit dans des problématiques de santé publique et de sécurité qui requièrent donc des normes strictes et exigeantes.

Ainsi, des normes et des procédures adaptées à la nature du produit doivent être respectées. Les relations avec les institutions sont également nécessaires pour acquérir les autorisations de commercialisation et encourager la consommation de ces produits.

- Licences et statuts**

De même, ces contraintes institutionnelles s'avèrent prégnantes dans le cas de délégation de services publics. Les fonctions telles que la distribution d'eau, d'électricité, de production d'énergie ou d'assainissement sont considérées comme appartenant aux prérogatives de l'État. Or, aujourd'hui, le secteur privé occupe une place de plus en plus prépondérante dans la fourniture de ces biens et services compte tenu de ses capacités d'adaptation, de réactivité et d'investissement. Il convient donc de réguler son activité pour que le bien ou service soit produit dans des conditions propres à un bien public (accessibilité, disponibilité, tarifs abordables, etc.). À travers l'attribution de licences d'exploitations, des contrats de concession ou l'élaboration de cahiers des charges précis, l'activité peut ainsi être encadrée comme il se doit.

Les institutions publiques s'inscrivent tout au long du processus, à un triple niveau : celui en amont de la régulation (conception des normes, des procédures d'octroi de licence, de la contractualisation, spécifications techniques, économiques et sociales), celui en cours de mise en œuvre de la supervision (contrôle de la gestion, maintenance, etc.) et enfin, celui en aval, de contrôle et de sanction. La fonction de contrôle et de sanction s'avère particulièrement importante. Elle peut être occupée par les autorités publiques directement ou par des organes représentatifs de régulation qui existent déjà (agences nationales) ou créées pour l'occasion.

Dans certains cas, il existe déjà un cadre légal et institutionnel, dans lequel les entreprises vont naturellement s'inscrire. Mais bien souvent, le cadre légal est fait pour les grosses entreprises du secteur formel, et n'est absolument pas adapté aux petites entreprises, et rend même impossible, dans les textes, les rôles qu'elles jouent en pratique.

Dès lors, l'expérimentation d'un cadre institutionnel et contractuel et la négociation avec les pouvoirs publics, fait partie intégrante de l'action, qui se situe au départ – avec l'accord des pouvoirs publics –, en marge du cadre légal existant, dans un but de contribution à l'évolution des politiques publiques. On est alors dans un processus de co-construction, à partir de la pratique, du service de base et de son cadre institutionnel, rendant possible un élargissement du service au-delà de ce qui était possible dans le cadre antérieur.

Encadré 13. Gouvernance du secteur privé local et enjeux de la contractualisation -
Le Projet MIREP au Cambodge (2001-2005)

La politique de l'eau au Cambodge est en cours d'élaboration. En particulier, le statut des réseaux dans les bourgs ruraux n'était pas défini, au début du projet. Les procédures de partenariat public/privé étaient faites pour les investissements internationaux. Prenant acte du fait que des entrepreneurs locaux avaient mis en place des petits réseaux d'eau sommaires, répondant à la demande pour un service d'eau à domicile, le Projet MIREP a travaillé à mettre en place des réseaux améliorés, garantissant un accès élargi et une qualité de l'eau, gérés par des entrepreneurs locaux, dans un cadre contractuel impliquant les communes et les provinces.

La démarche de formalisation des entreprises gérant les mini réseaux d'eau s'inscrit à un double niveau : d'une part par la contractualisation locale avec les communes et les autorités provinciales, et d'autre part, par la mise en place d'un système de licences délivrées par le département de l'eau du ministère des Mines et de l'Industrie. Si la formalisation est considérée par les entrepreneurs comme contraignante, coûteuse et moins prioritaire que les aspects techniques et financiers, elle répond pourtant à un triple besoin : la protection des investissements, la protection du marché et une légitimité de la relation commerciale avec les usagers. Répondant aux enjeux de la régulation des prix et du partage des responsabilités (contrôle, maintenance, gestion commerciale, encadrement technique et administratif, etc.), cette contractualisation locale s'inscrit de même dans la continuité des modes de décisions ruraux et dans un contexte de décentralisation partielle²⁷. L'appui à la contractualisation apparaît donc comme un enjeu d'autant plus important que la reconnaissance de la gestion informelle des réseaux d'eau était attendue. Quatre types de contrats ont été mis en place : des contrats de gestion (management), d'affermage, de concession et de privatisation totale qui se caractérisent chacun par des modes de régulation divers. On constate que l'implication financière des autorités publiques les entraîne dans un processus plus important de participation et permet un équilibre des forces entre privé et public.

²⁷ En dépit des lois votées, les décrets d'application du transfert de responsabilité tardent à être appliqués, de même que l'autonomie décisionnelle et financière reste en pratique limitée.

Politiques publiques et enjeux politiques

À la jonction de logiques privées et de logiques sociales, ces opérateurs doivent adapter leur manière d'envisager le marché. En effet, la vocation plus ou moins collective des biens et services les contraint à prendre en compte la vente et la distribution (donc les débouchés) à travers un prisme de lecture différent tout en répondant aux exigences de rentabilité d'une entreprise.

La distribution et la vente du bien ou service doivent être bien souvent les plus larges possible, offrir certaines garanties (taux de couverture minimal, stabilité de la distribution voire exploitation régulière minimale, etc.) et toucher une population parfois très ciblée (les plus démunis, les plus isolés) qui seraient exclus dans une logique de marché (manque de capacité à payer, charges trop lourdes par rapport au profit escompté). Les réseaux d'eau doivent par exemple couvrir tout un territoire défini pour ne pas exclure des quartiers plus pauvres et moins rentables. Les farines alimentaires se destinent à une population spécifique qui n'utilise pas forcément les circuits classiques de distribution. Ces contraintes influent donc sur la politique de prix, comme sur la stratégie commerciale, de marketing, de distribution et finalement sur la stratégie de développement de l'entreprise.

On observe de même que les investissements sont parfois lourds avec une marge commerciale faible, des délais de récupération importants et de rares économies d'échelle : la production est au départ plutôt restreinte car la prise de risque est parfois élevée. Les retours sur investissements dans le programme MIREP au Cambodge par exemple sont de l'ordre de 6 à 10 % l'an. L'implication du secteur privé doit donc être motivée par des éléments autres que strictement économiques. Outre des incitations financières diverses (subventions, accès au crédit facilité par exemple), on peut imaginer des facteurs de reconnaissance sociale, d'amélioration de l'image, d'intégration dans des réseaux, etc., qui motiveraient l'entrepreneur. Ainsi, dans le programme MIREP, la volonté d'investir dans un réseau d'eau est motivée par l'assurance d'un revenu constant et progressif, par la création d'opportunités de travail pour toute la famille, par la sécurisation du revenu comme par la reconnaissance sociale qu'elle procure. L'entreprise malgache de production de farines infantiles y voit un moyen de gagner une certaine caution « sociale » et une image de « mécène » qui s'inscrit dans sa stratégie commerciale.

Enfin, les contraintes peuvent être d'ordre plus politique. L'intervention peut s'inscrire dans des contextes sociaux, culturels et politiques qui ne favorisent pas les petits opérateurs, soit délibérément, soit de manière involontaire. En particulier, dans le secteur des médias et de la presse, les enjeux politiques peuvent apparaître prégnants et empêcher des avancées substantielles. À titre d'exemple, au Tchad, l'entreprise publique d'impression des journaux détient le monopole du marché. Les petites structures n'ont donc pas de pouvoir de négociation suffisant pour obtenir des tarifs plus avantageux et se conforment aux exigences de cette entreprise. Il peut s'agir d'un moyen pour garder la main mise sur ces journaux libres qui se sont multipliés depuis la libéralisation de la presse.

Cet exemple reflète simplement l'imbrication entre des enjeux techniques, institutionnels, économiques et politiques, auxquels sont confrontées les interventions. S'il est nécessaire de décrypter ces réalités complexes, elles conduisent à prioriser des aspects qui apparaissent plus « faisables » que d'autres. Ces aspects sont abordés en fonction des priorités accordées à chacune des revendications, de leur degré de « politisation » tout autant que des conditions de possibilité (crédibilité des associations, moyens octroyés aux instances de régulation et aux institutions responsables, existence d'une volonté politique forte d'implication, etc.).

◆ *La structuration et la maturité du marché*

La question se pose ensuite de savoir dans quel type de marché on se situe et comment s'inscrit l'entreprise dans le paysage économique. La nature du marché (monopole/oligopole, nouveau marché ou entrée dans un marché déjà structuré), le degré de concurrence comme le type de circuit de distribution conditionneront les stratégies d'appui. S'il s'agit véritablement de créer un marché (car ni les produits ni les entreprises n'existent), les stratégies ne prioriseront pas les mêmes

dimensions. En effet, le marché des farines alimentaires au Vietnam est relativement ouvert car il ne répond que partiellement aux besoins des plus démunis. Les réseaux d'eau s'inscrivent en revanche dans un marché très régulé (maillage du territoire), monopolistique dans certaines zones. Le marché des infrastructures et gros travaux d'assainissement est en revanche très concurrentiel (collecte des déchets par des associations, par des individus, par des entreprises, etc.).

De même, s'agit-il de créer un besoin (en eau potable, en farines infantiles de qualité) ou d'améliorer la prestation existante ? En fonction des réponses à ces différentes questions, on comprend que les stratégies de commercialisation ne seront pas privilégiées de la même manière. Le type d'appui devra en conséquence être approprié au contexte. Dans le programme Nutridev, l'appui à la commercialisation est conséquent. Dans le projet MIREP, en revanche, ces aspects ont été quelque peu négligés. Les aspects gestion et marketing sont restés très informels (factures, relevés mensuels et autres documents de comptabilité rarement systématiques). L'existence ou non d'un marché pour ces petits opérateurs justifient ou non le renforcement de structures d'appui extérieures.

◆ *La maturité des interventions : l'appui direct est-il toujours le plus efficace ?*

Alors que, dans les projets où l'entreprise est la finalité, l'accent est mis sur l'appui au développement de compétences d'appui, l'appui direct est souvent privilégié pour les projets où l'entreprise est un moyen au service d'un objectif plus large. Cela renvoie pour une part aux caractéristiques de ce type d'appui : d'une part, le nombre d'entreprises concernées est réduit (14 réseaux pour MIREP, une dizaine de journaux au Tchad) et ne justifierait pas le développement de conseillers spécialisés pouvant vivre dans la durée de leur savoir-faire ; d'autre part, les démarches sont souvent expérimentales, visant à mettre au point les techniques ou le dispositif institutionnel. L'appui direct permet à l'équipe du projet d'être en contact permanent avec les entreprises, sans le « filtre » de conseillers externes, et de pouvoir adapter la démarche à partir d'une connaissance personnelle approfondie.

L'appui direct est incontestablement cohérent avec l'entreprise comme moyen. Pourtant, la même question de pérennisation des compétences et des savoir-faire, et de donc de disponibilité dans la durée de conseils adaptés se pose. Une équipe projet se disloque à la fin du projet, ses membres partent travailler ailleurs, parfois sur d'autres thèmes.

Une intervention directe peut aussi amener à développer des compétences pérennes : ainsi, au Tchad, une équipe de formateurs en journalisme s'est constituée, à partir des meilleurs journalistes ayant bénéficié des formations organisées par l'École Supérieure du Journalisme. Ils se sont constitués en association, et vendent leurs services, à la demande, à côté de leur activité de journaliste.

Par ailleurs, constituer ce type de compétences peut être l'objet d'une seconde phase de projet, lorsque le dispositif et les savoir-faire sont à peu près stabilisés. L'objectif peut alors être un premier changement d'échelle, avec un appui moins soutenu à un plus grand nombre d'entrepreneurs : là, un changement de mode d'appui et le recours à des conseillers spécialisés peuvent s'imposer.

On peut néanmoins se demander si, dans des secteurs où le « marché » est amené à croître (comme sur les entreprises du service de l'eau, par exemple), cette question de la pérennité des compétences d'appui ne devrait pas être posée plus tôt.

● **La complémentarité des stratégies d'appui**

Que l'on considère l'opérateur comme un moyen ou comme une finalité, les intervenants piochent dans cet ensemble de stratégies ce qu'il leur convient. Loin d'être une succession linéaire d'étapes, nous constatons une complémentarité entre les différentes dimensions d'appui. Il convient à cet égard d'adapter le regard porté sur les activités en fonction du stade d'avancement de l'entreprise et de l'intervention.

S'il semble évident qu'un produit ou un service de qualité, stabilisé et adapté à la demande est requis pour s'insérer dans un marché, les influences des études de marché et de la planification stratégique sur les techniques et les procédés sont souvent sous-estimées. La nécessaire mise au point technique pour affronter la concurrence des autres produits locaux ou des produits importés doit être en permanence questionnée, et ce en lien avec les attentes du marché, les capacités logistiques et les conditions de production de l'opérateur.

De même, toute intervention, quel que soit le domaine (eau, nutrition, presse, agroalimentaire), doit s'interroger sur ses dimensions économiques. Comment s'insère l'intervention dans le paysage économique ? Quelle est la nature du marché (oligopole, monopole, concurrence) et ses caractéristiques (taille, étendue, circuits de distribution, etc.) ? Telles sont des questions que peuvent se poser les intervenants qui interagissent avec le secteur privé.

Au-delà de ces conditions, les mécanismes d'élargissement des dispositifs, horizontal et vertical, s'emboîtent en réalité en fonction des domaines d'application. Ainsi, envisager une certification ou un label pour un produit agroalimentaire passe par l'amélioration technique des produits et des procédés et peut également être en soi un outil de commercialisation.

Perspectives et enseignements

Nous avons vu que le Gret a développé de multiples compétences en matière d'appui aux petits opérateurs et ce dans des domaines variés. Les intervenants ont expérimenté différentes approches qui varient selon les contraintes, les besoins et les contextes nationaux. En particulier, la distinction du rôle que sont amenées à jouer les entreprises appuyées apparaît structurante à bien des égards. Le fait de les considérer comme des moyens ou de viser leur renforcement comme objectif à part entière des interventions détermine en partie les priorités stratégiques, les cibles et les outils.

Par rapport aux interventions des bailleurs et des autres opérateurs du secteur, le Gret a développé certaines pratiques similaires et s'inscrit dans la même évolution. En effet, l'élargissement des stratégies d'une entrée technique à une entrée institutionnelle correspond à la prise en compte de la dimension systémique des appuis à l'entreprise. Plusieurs projets ont même conçu des dispositifs d'appui élaborés dans le but de renforcer l'offre d'appui et la demande de service non financiers.

Si la problématique de la pérennisation des interventions apparaît prégnante dans tous les projets, elle est toutefois abordée différemment selon les stratégies d'intervention. En effet, nombre de projets ont longtemps mis l'accent sur les aspects techniques en négligeant peut-être les autres dimensions et la réflexion sur les dispositifs mis en place. Cet axe technique privilégié se justifie par l'histoire de l'organisation qui a développé une expertise pointue dans ce domaine. La présence prépondérante au sein des équipes d'ingénieurs, de techniciens et d'agronomes est d'ailleurs révélatrice de cette priorité, légitime par ailleurs lorsqu'elle n'est pas exclusive. En effet, comme nous l'avons vu, l'entrée technique permet en particulier de gagner la confiance des entrepreneurs. Elle correspond d'ailleurs également à la volonté de connaître précisément les acteurs et leurs besoins. La volonté d'appréhender le mieux possible leurs comportements et contraintes apparaît également comme une des caractéristiques des projets du Gret. Elle explique peut-être aussi en partie une certaine méfiance à l'égard des structures intermédiaires d'appui. En dépit de certains projets qui visent explicitement leur renforcement, elles sont souvent relativement négligées car considérées comme inadaptées.

Comment renforcer la qualité des interventions du Gret ?

Seule une bonne connaissance de la réalité et des leçons tirées des initiatives passées ou en cours permettra aux nombreux intervenants d'agir auprès de ces petits opérateurs efficacement. Un travail de capitalisation repose sur la mise à disposition et la systématisation des expériences passées, des approches tentées et des résultats obtenus. La qualité des interventions du Gret en matière d'appui à la petite entreprise profitera certainement de cette mise en commun d'outils et de compétences.

- **Une mutualisation des savoir-faire**

Nous avons vu qu'à travers les nombreux projets d'appuis aux petits opérateurs économiques, le Gret a acquis une expérience avérée et des savoir faire spécifiques mais tout de même disparates et éclatés.

◆ *Un certain cloisonnement des interventions*

Outre des facteurs endogènes relatifs au fonctionnement et au financement de l'organisation autour de la logique de projet, le relatif cloisonnement actuel des interventions tient à la difficulté de penser non seulement les articulations entre les domaines d'intervention, mais aussi les enjeux économiques sous-jacents aux domaines. Dans leur ensemble, les intervenants approchent les questions relatives au marché et à la professionnalisation des acteurs avec prudence. La confrontation et l'articulation entre des logiques politiques, économiques et sociales sont délicates dans tous les contextes et doivent être questionnées afin de ne pas négliger les rapports de force qui peuvent naître de cette confrontation. Cela requiert une vision peut-être moins technicienne des projets et des programmes vers une démarche d'animation renforcée du Gret dans ses interventions. La complémentarité entre les compétences doit être approfondie afin de cerner au mieux tous les enjeux, techniques, économiques, sociaux et institutionnels d'un projet.

◆ *Une mutualisation des outils profitable à tous*

Outre des compétences techniques, l'élargissement des dispositifs d'appui requiert des compétences fortes d'animation partagées par nombre d'intervenants. La prise en compte des enjeux économiques, sociaux et institutionnels suppose de même une grande connaissance du terrain et une intelligence des situations qui ne s'acquiert qu'en capitalisant les enseignements à tirer de chaque expérience.

Une mutualisation des bonnes pratiques et des outils conçus lors des interventions en matière d'appui aux petits opérateurs permettrait de donner une palette d'outils d'intervention qui serait utile à chacun. Elle permettrait de mettre à disposition des outils pour agir tant au niveau micro-économique qu'aux niveaux régional ou national. De même, des compétences en lobbying institutionnel pourraient être partagées et faire l'objet d'échanges de bonnes pratiques. À titre d'exemple, le lobbying en faveur d'appellations d'origine contrôlée ou de certifications dans le domaine agroalimentaire pourrait permettre de définir des outils qui seraient valables pour des entreprises de produits artisanaux ou pour des farines infantiles produites dans un objectif de santé publique. L'expérience de partenariats publics-privés pourraient être une opportunité à exploiter dans des mécanismes de régulation dans la mise en place d'une messagerie de presse par exemple (régulation des prix, contrats de concession, répartition des coûts et des bénéfices entre éditeurs, État et distributeurs, etc.). La capacité de croiser les compétences et les dimensions d'appui ne pourrait qu'enrichir les interventions.

● **Des positionnements institutionnels et stratégiques spécifiques**

◆ *Un positionnement clair vis-à-vis des structures d'appui*

Des financements trop rares et des appuis trop informels

Il convient en effet d'adopter un positionnement clair vis-à-vis des structures d'appui. Qu'elles apparaissent directement et explicitement comme maître d'œuvre ou qu'elles interviennent indirectement en appui, ces structures doivent pouvoir bénéficier d'un renforcement adéquat. En dépit des déclarations d'intention, ces structures ne sont que rarement appuyées à hauteur de leurs besoins. Souvent fragiles institutionnellement et financièrement, elles sont confrontées à des problèmes de reconnaissance et de légitimité qui amoindrissent d'autant plus leur rôle potentiel qu'elles participent de missions à la fois publique et privée. En effet, si les prestations de conseil ou de formation professionnelle peuvent relever d'un cadre privé, les fonctions liées à l'information peuvent s'inscrire dans un cadre public. Ces enjeux bien différents témoignent de la difficulté de répondre aux attentes de ces structures et de les doter des moyens pertinents pour remplir la diversité de leurs missions. Il serait peut-être nécessaire d'identifier les logiques spécifiques de ces opérateurs et de déterminer dans quelle mesure le service offert relève d'une logique privée et lucrative ou d'un bien public et collectif.

De plus, il s'avère indispensable que leur rôle soit reconnu et soutenu. En effet, elles garantissent un relais de l'intervention et permettent donc sa pérennité au-delà du terme du projet ou du programme. Les appuis souvent informels dont elles bénéficient en cours de réalisation apparaissent loin d'être suffisants en termes de moyens accordés (temps, financement, ressources humaines). Ces carences tiennent à plusieurs raisons :

- au caractère public ou privé de leurs prestations ;
- à leur manque de professionnalisation ;
- à leur fragilité institutionnelle ;
- au manque de légitimité, de reconnaissance et de crédibilité.

Une fonction essentielle d'intermédiation à renforcer

Les opérateurs intermédiaires peuvent pourtant exercer une fonction essentielle d'intermédiation, ce qui suppose des moyens et des ressources suffisantes pour le faire. Ceci suppose par ailleurs d'articuler une fonction technique, des compétences fortes en matière d'ingénierie sociale et une légitimité pour agir. Cette vision exigeante du rôle de ces structures est-elle compatible avec des moyens encore trop faibles et des modalités de renforcement encore trop informels ? Ces questionnements ne sont ni nouveaux ni novateurs et rencontrent de plus en plus d'écho auprès des intervenants.

Chacun des intervenants du Gret semble en effet convaincu de la nécessité d'un appui à la professionnalisation de ces structures et de la mise en place de mécanismes de subventions. La logique de professionnaliser ces structures revient d'ailleurs à les considérer non plus comme de simples intervenants mais comme des prestataires de services non seulement aux entreprises mais aussi au projet.

En outre, ne reposer que sur la capacité de payer des petits opérateurs économiques semble assez illusoire. Les opérateurs ne perçoivent pas immédiatement leur intérêt et n'ont en général pas la capacité de rétribuer les services proposés. Le subventionnement apparaît donc, dans ces conditions, indispensable. Ce positionnement soulève néanmoins bien des questions, concernant la viabilité organisationnelle et fonctionnelle, le développement et la pérennité de ces structures d'appui. Soulignons ici l'ambiguïté de la notion de pérennité. Pour les bailleurs de fonds, cela renvoie principalement à la viabilité financière de ces opérateurs alors que la pérennité institutionnelle est, de même, un enjeu crucial. Selon ces fonctions, (animation, intermédiation, prestation de services rentables, mission de service public, etc.), ces opérateurs sont confrontés à de multiples rapports de force et à des enjeux de financement prégnants. Peut-on imaginer l'autofinancement des activités par les services qu'elles rendent ou imaginer des mécanismes de recouvrement par la fiscalité par exemple ?

Ainsi, il s'agit donc de clarifier et de systématiser la mise en œuvre des mécanismes de renforcement de ces structures d'appui (quelle que soit leur nature) en explicitant dès le montage du projet les objectifs de renforcement institutionnel et économique des partenaires : appui technique, mise en réseau, professionnalisation, etc. Cette clarification des objectifs peut permettre de renforcer leur positionnement sur le marché de l'offre de services aux entreprises comme d'octroyer un budget plus important à cette dimension.

À cet égard, l'expérience, le savoir faire et les questionnements du pôle ICD se doivent d'être soulignés. Il s'agit par exemple de renforcer les compétences des structures en gestion de l'information (sélection, collecte, vulgarisation, etc.), de leur donner les moyens de s'équiper (fonds documentaire, ordinateurs, etc.) mais aussi de se financer (renforcer l'expertise, le positionnement sur leur marché, leur stratégie de développement). La dimension économique de pérennité de ces structures est prise en compte en amont. De même, il peut s'agir de mettre en réseau ces structures d'appui afin de partager l'information, de renforcer les partenariats entre ces structures et de décloisonner les interventions dans ce secteur. Le réseau peut permettre de structurer l'offre d'appui (formation, information, financement) et de répondre mieux aux attentes (pôles d'expertise, spécia-

lisation par thématique, organisation régionale plus forte et plus représentative, meilleure défense des intérêts de ces structures, facilitation pour l'accès aux financements).

◆ *Offrir des services compétences et/ou travailler sur des dispositifs ?*

Plus généralement, il convient de penser le positionnement plus général du Gret en appui aux petites entreprises. La pertinence de l'offre directe de services et de compétences se justifie, comme nous l'avons vu, lorsque le nombre d'opérateurs est restreint et qu'ils requièrent des appuis très spécifiques. Toutefois, au delà d'un nombre critique, qu'il conviendrait de définir, ne peut-on pas mettre en place des dispositifs qui requièrent l'intermédiation des structures d'appui ? Un dispositif peut être défini comme une articulation entre différentes dimensions (institutionnelle, politique, économique ou sociale), différentes échelles et temporalités et suppose une construction réfléchie de relations entre les acteurs. Il s'agit en effet de créer un système d'interrelations dont les modalités (rétribution, contrôle, contractualisation, sanction, financement, etc.) pourraient varier en fonction des rôles respectifs attribués aux acteurs.

Malgré l'indéniable rôle social que les MPE jouent, les stratégies d'intervention doivent s'adapter à un contexte de marché, c'est à dire à des intérêts privés et des logiques lucratives. Afin de ne pas introduire de distorsions trop importantes dans les marchés de ces micro et petites entreprises (celles qui bénéficient de l'appui par rapport à celles qui n'en bénéficient pas) et éviter l'arbitraire du choix des entreprises à appuyer, les projets d'appui conçoivent de plus en plus des stratégies indirectes d'appui et la mise en place de dispositifs.

L'intérêt d'un dispositif tient de plus au fait qu'il est adaptable et ajustable aux contextes particuliers et, de ce fait, répliquable. En effet, un dispositif efficace ne dépend pas de tel ou tel acteur mais de l'ensemble des interactions. L'implication d'un nombre important d'acteurs est requise afin de diminuer le risque de désengagement de tel ou tel acteur. Ainsi, faire reposer un financement sur différents acteurs (opérateur, structure d'appui, fournisseur, organisation professionnelle, etc.) à différentes échelles (quartier, commune, communauté de commune, région) permet de garantir une certaine sécurité du financement. Toutefois, il ne s'agit pas de rendre plus complexe la réalité des rapports de force mais bien d'imaginer des dispositifs, d'autant plus transparents qu'ils sont simples, qui impliquent de nombreux acteurs. Il convient à cet égard d'adopter un positionnement sur l'environnement institutionnel plus fort qu'il n'est maintenant. Réfléchir au rôle que peuvent jouer, dans un contexte de décentralisation, les collectivités territoriales et les autorités locales, dans le développement économique et l'appui aux petits opérateurs économiques peut être une orientation éventuelle des programmes. Il s'agit ici d'approfondir l'appui institutionnel déjà existant en l'élargissant à la problématique plus large du développement économique. La création d'outils de mesure adaptés à l'évaluation de l'impact micro et méso social de l'appui aux petites entreprises permettrait de construire un argumentaire fiable pour les programmes d'appui. De même, imaginer un espace de régulation juridique et d'ajustement entre les sphères micro et macro fournirait un cadre plus adapté à la réalité des petits opérateurs économiques ainsi qu'aux structures d'appui.

Dans ce cadre, quel peut être le rôle et la légitimité des acteurs du développement et d'une ONG comme le Gret ? Doit-il être acteur de ce dispositif ou accompagner sa mise en place ? Cette problématique doit être creusée en gardant à l'esprit la palette de savoir faire et de compétences disponibles.

Poursuivre les questionnements

- **Approfondir quelques enjeux**

- ◆ *Accès à l'information*

Nous avons vu que le renforcement des petits opérateurs économiques passait par la mise à disposition d'information pertinente et adaptée. Or, la mise à disposition directe d'information risque d'introduire des distorsions illégitimes dans le marché existant formel ou informel. Autant pour des raisons méthodologiques que pratiques donc, c'est souvent plus en appui aux organisations intermédiaires qu'en appui direct aux entreprises qu'il convient d'intervenir.

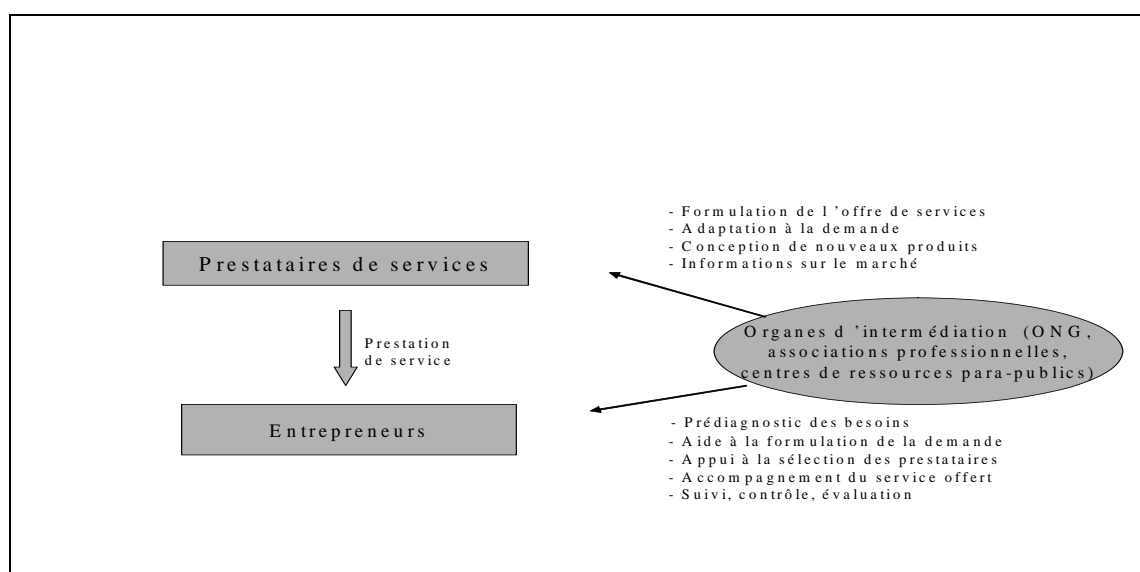
Quels que soient les domaines d'intervention, imaginer des dispositifs de facilitation d'accès à l'information peut s'avérer utile, voire nécessaire. Il convient alors de s'interroger sur :

- la nature de l'information nécessaire : information économique, sur les marchés, les prix, la concurrence, les éventuels débouchés, les acteurs de la filière (fournisseurs, grossistes, transports, équipements, réseaux de distribution) ;
- le rôle de l'information pour les petites entreprises : définition stratégique et opérationnelle pour l'entreprise de sa politique de production et de vente, objectif de communication avec les autres acteurs (création de réseaux, rapprochements), voire de structuration de la filière ;
- les supports de l'information relèvent de plusieurs réflexions parallèles mais complémentaires : elles concernent non seulement les canaux d'information - quels sont les acteurs qui seraient chargés d'informer les petites entreprises ?, quels sont les supports les plus adaptés (Internet, Radios, autres) mais aussi l'accessibilité de l'information, à savoir son financement (de recherche, de tri et de présentation) et son actualisation.

- ◆ *Accès au conseil*

Il convient de poursuivre les questionnements sur l'accompagnement de l'accès au conseil, tant opérationnel que stratégique. La pluralité des acteurs, des structures et des enjeux empêche d'imaginer un unique dispositif pertinent même s'il convient de tendre vers un rôle accru d'intermédiation.

Graphique 4. Le marché du conseil aux petites entreprises : Rôle de l'intermédiation



En outre, un dispositif efficace doit répondre à la problématique du financement. À ce titre, repenser une certaine articulation entre services financiers et services non financiers, non pas dans une relation de conditionnalité mais plutôt dans une relation de complémentarité, pourrait s'avérer très constructif.

◆ *Accès à la formation professionnelle*

La formation professionnelle, qu'elle soit initiale ou continue apparaît comme un élément transversal essentiel à tous les domaines d'intervention. Elle soulève de nombreux enjeux comme l'apprentissage et l'insertion des jeunes ou l'amélioration du capital humain des petits opérateurs. Une vision systémique doit être adoptée afin de prendre en compte non seulement les nombreux acteurs qui peuvent être impliqués mais aussi les différentes échelles d'action (locale, régionale, nationale).

◆ *Structuration professionnelle*

Le rôle des organisations professionnelles apparaît, comme nous l'avons vu essentiel et doit être approfondi grâce aux expériences et aux enseignements à tirer de tous les domaines d'intervention.

Une confusion peut en effet naître entre les rôles qu'on lui assigne et créer d'importants décalages entre attentes et pratiques. En raison de la faiblesse de ses moyens et souvent de sa fragile crédibilité, l'organisation se heurte à des attentes trop fortes. Tour à tour intermédiaire dans les négociations, animatrice de réseau, responsable de la diffusion de l'information ou encore occupant des fonctions opérationnelles (centrale d'achats, commercialisation groupée, etc.), le but initial de renforcement des opérateurs à travers leur structuration s'étiolle faute d'un rôle clair et défini de l'organisation. Il faut donc adopter une logique prudente et avoir des attentes réalistes pour que l'action de ces organisations intermédiaires à vocation fédératrice soit pertinente et réponde aux besoins prioritaires de leurs membres.

◆ *Environnement des affaires : législation, fiscalité, protection sociale*

La question de l'environnement juridique et légal apparaît également transversale et joue un rôle de plus en plus important. Or, selon l'avancement des interventions, il n'est que partiellement pris en compte. Comment capitaliser les expériences dans ce type d'appui et quels peuvent être les moyens d'intervenir moins superficiellement dans l'élaboration des politiques publiques par exemple ? Comment passer aujourd'hui de l'appui au lobbying ?

Dans le domaine agroalimentaire, souvent, les partenaires sont formés, compétents et s'inscrivent dans des réseaux d'action existants qu'il peut être nécessaire de renforcer. Comment valoriser ces ressources ? Si l'articulation entre organisations professionnelles et actions de lobbying reste loin d'être concrétisée en pratique, des actions de lobbying sont pourtant possibles aux niveaux national (appellation d'origines) ou international (normes inadaptées pour petites entreprises car élaborées par les firmes multinationales) afin de sensibiliser les acteurs publics aux besoins des petites entreprises.

● **Question de la stabilisation des dispositifs et de leur institutionnalisation**

La pérennité des interventions et de leur impact apparaît comme un souci majeur des acteurs du développement, qui doivent dès le début envisager leur désengagement et leur retrait. En particulier, les services sont partiellement publics et leur viabilité financière est faible : si elle peut l'être (partiellement) pour des services de conseil ou de formation, un service d'information ne pourra pas (ou très difficilement) être viable s'il adresse à des petits opérateurs économiques.

À cet égard, la problématique des BDS et de la démarche de « faire fonctionner les marchés pour les pauvres » peuvent offrir quelques pistes de réflexion intéressantes et quelques réponses

pertinentes. En effet, parce qu'elle favorise un rôle d'intermédiation, cette démarche tend à insister sur l'environnement institutionnel.

Or, les relations avec les institutions prennent de plus en plus d'importance dès lors qu'il y a une volonté de pérenniser et donc d'institutionnaliser un dispositif. Il s'agit alors d'envisager le retrait en donnant les moyens aux acteurs de prendre le relais, en termes de financement et de fonctionnement. Le questionnement sur l'élargissement du dispositif, le changement d'échelle ou la répliquabilité du dispositif suppose des relations importantes non seulement avec les institutions (collectivités territoriales et ministères) mais aussi avec les structures d'appui. En fonction des domaines, néanmoins, le poids des contraintes institutionnelles oblige les intervenants à s'inquiéter de ces cadres trop contraignants sans toutefois chercher à les modifier en profondeur, n'ayant pas la légitimité suffisante pour le faire. Contraints par le temps restreint du projet, l'urgence du montage de ceux-ci et par les modalités de l'octroi des financements des bailleurs, les dispositifs comprennent peu cette dimension d'appui institutionnel malgré son utilité démontrée par ailleurs. Par ailleurs, lorsque l'on parle de cadre institutionnel et d'environnement des affaires, le niveau local ne doit pas être perdu de vue ; ainsi, la dimension de développement économique local et d'accompagnement de collectivités territoriales sur la dynamisation de l'environnement des affaires local est un champ d'action encore trop peu exploré. La question se pose de savoir dans quelle mesure les acteurs publics décentralisés souhaitent se préoccuper des petites entreprises. Par exemple, une collectivité territoriale aura intérêt à dynamiser son secteur informel et à favoriser le passage vers le formel : ceci permettra, outre l'amélioration de la fiscalité locale, d'améliorer le dynamisme du tissu économique local (le développement de petites entreprises et leur structuration pourra permettre par exemple à de plus grandes d'avoir des nouveaux partenaires et sous-traitants, aux institutions d'avoir des interlocuteurs, ou encore de développer des dynamiques de concentration géographique d'activités et de synergies).

De plus, cette démarche pose la question récurrente du financement des dispositifs et tente d'apporter une réponse en promouvant les mécanismes de marché, accompagnés, si besoin est de subventions ciblées et limitées. L'implication des autorités publiques d'ailleurs, à travers une participation financière, témoignage d'une forte volonté politique, est alors souvent requise. Ainsi, les projets dont les objectifs sociaux sont explicites requièrent quasi-systématiquement le financement des institutions. Celles-ci peuvent également être sollicitées lorsque les objectifs sont d'ordre économique comme de favoriser l'emploi, la diffusion d'information économique, etc. Plusieurs réflexions sont menées également pour impliquer les bénéficiaires directs du service ou du bien produit par l'opérateur (usagers dans la gestion de l'eau, familles, consommateurs, etc.). Dans le cadre de projets où les bénéficiaires sont directement les entreprises, plusieurs mécanismes de financement peuvent être expérimentés alliant l'implication des entreprises, des organismes d'appui et les institutions. L'enjeu est alors de déterminer la répartition la plus juste et la mieux acceptée des coûts.

Conclusion

Les petits opérateurs économiques jouent un rôle économique et social prépondérant dans les pays en développement et suscitent de ce fait de nombreuses interventions dans des domaines bien différents. Toutefois, la cohérence globale des approches témoigne d'un questionnement commun à tous les acteurs impliqués dans ce champ d'intervention. Quel rôle attribuer à l'État, sous quelles formes, quelles conditions ? Quel rôle attribuer aux opérateurs économiques appuyés ? Leur renforcement est-il un moyen pour un objectif plus social ou est-il un but en soi ? Comment enfin se règle la question de la pérennité des dispositifs au delà du projet, non seulement en termes de financement mais également de modalités de fonctionnement ?

Toutes ces interrogations reflètent non seulement le souci de jouer un rôle d'intermédiation accru pour pérenniser les dispositifs, mais aussi la volonté de plus en plus forte de promouvoir un tissu économique local dynamique qui permette l'insertion sociale et économique des plus pauvres.

Annexes

- ❖ Annexe 1 : Bibliographie
- ❖ Annexe 2 : Quelques sites à visiter
- ❖ Annexe 3 : Contribution des PME/TPE au PIB des pays de la ZSP

Annexe 1. Bibliographie

- **Documents relatifs aux projets du Gret (plus de détails sur le site www.gret.org)**
- ◆ *Apik (Appui aux initiatives dans les quartiers de Kimbanséké), Congo Kinshasa*
Rapport de mission : « Activités urbaines du Gret à Kinshasa », I. De Boismenu, Février 2000
- ◆ *Alizés, Sénégal et Mauritanie*
Cinq cahiers de capitalisation, de 2003 à 2005
- ◆ *Appui à la filière Intrants agricole (PAFIA)s, République Islamique des Comores*
Rapport de mission : « Appui au projet PAFIA, mission du 9 au 16 mars 2000 », D.Neu, Avril 2000, 40p.
Rapport de mission : « Suivi et programmation des activités menées par le PAFIA du 3 au 8 août 1999 », J.S.Canals, Août 1999, 24p.
Rapport de mission : « Mise en place d'une base de données de suivi de la filière intrants », R.Carlier, Avril 1999, 15p. (+ annexes)
- ◆ *Appui à la formation agricole et agronomique, Cambodge*
Rapport final de mission, « Mission d'appui générale PAFIARC 2, Bilan des activités en 2000, priorités 2001, perspectives d'après projet », C.Fusillier (IRAM), B.Wybrecht (Gret), Février 2001, 48p.
- ◆ *Ashyr – Appui aux Services d'Hydraulique rurale, Mauritanie*
« Concessionnaire de réseaux d'adduction d'eau potable, naissance d'un métier », R.Carlier, Coll. Traverses n°9, Avril 2001, 26p.
- ◆ *Dialogs, Vietnam*
Rapport de mission : « Appui au processus de capitalisation du projet DIALOGS », P.Lavigne Delville, Mai 2005, 33p.
Rapport de mission : « DIALOGS, mission de suivi du 2 au 15 novembre 2003 », An Luong, Décembre 2003, 52p.
Etude de capitalisation : « Organisations locales et services de proximité, Expérience du projet DIALOGS en appui au développement économique et social en zones rurales du Vietnam », Philippe Lavigne Delville, Reagan Kuhn, Pierre-Michel Rosner, Damien Thibault, Bui Thi Thai, Nov 2005, 162p.
- ◆ *Développement Régional de Mohéli, Comores*
Rapport de mission, « PDRM, Proposition de dispositif pour la gestion d'un fonds adossé », I.De Boismenu, Septembre 2000, 50p.
- ◆ *Fleuve Rouge, Viet Nam*
Rapport interne : « Préparation de l'année 1999 », Pierre Bal, Novembre 1998
- ◆ *FormaVak, Madagascar*

« Accès au savoir-faire pour le développement économique des micro et petites entreprises à Madagascar – Région d'Antsirabe », projet présenté au cofinancement du MAE / Mission pour la Coopération non gouvernementale, CFSI, mars 2004, 55 p.

◆ *Idea, Madagascar*

Document programme : « Projet d'appui à l'Information et à la diversification économique dans la région Androy à Madagascar (IDEA) », C. Baron, Mars 2005, 78p.

◆ *InfoConseil MPEA, Conseil et information aux microentreprises agroalimentaires, Sénégal*

Site <http://www.infoconseil.sn>

◆ *InfoTPA, www.infotpa.org*

« L'offre et les besoins d'information au service des entreprises en agroalimentaire dans quatre pays d'Afrique de l'Ouest : synthèse d'enquêtes, Bénin, Burkina Faso, Mali et Sénégal », L. Ruault, C. Broutin, M.C. Lebret, Décembre 2005

« Rôle des médias audiovisuels, de la téléphonie mobile, de la publicité et des documents imprimés dans la gestion des PME agroalimentaires », Séminaire du CTA, C. Broutin, M.C. Lebret, Février 2006

Conclusions de l'atelier de Madagascar, « L'offre d'information au service des entreprises agroalimentaires, réflexions et enseignements issus des débats », L. Ruault, Février 2006

Sites : www.agridoc.com, www.interdev-net.org, www.gret.org/tpa, www.infotpa.org

Rapport final « Service d'information Interdev-NRM, participation des régions Afrique occidentale et Océan Indien », L. Ruault, juillet 2004, 50p.

◆ *Karité, Burkina Faso*

« Le karité et le néré : deux arbres des jachères, propriété masculine et travail féminin au Burkina Faso », Ftaita Toufik (dir.), Kaboré Roméo Manessomdé (collab.), Traoré Brahim (collab.) et al., 2007, 160 p.

◆ *Mirep – Appui à des réseaux d'adduction d'eau en milieu rural, Cambodge*

« Une approche novatrice de partenariat public-privé pour le développement de réseaux d'eau en milieu rural », Mahé J.-P., Conan H., Dalimier T. et al., Mirep/Gret/Burgeap/Kosan, La lettre du PS-Eau, n° 43, 2003/08, p. 6-9.

« Construire un service d'eau potable avec les entrepreneurs locaux, le programme Mirep au Cambodge », Gret, à paraître 2008, Coll. Études et Travaux n° 33.

◆ *Nigetech, Niger*

Document final : Etude de faisabilité d'un programme d'appui à la formation professionnelle continue et à l'apprentissage au Niger (3 volumes), C. Davodoun, C. Baron, A. Delluc, S. Saley, Avril 2004, 56p (document principal)

◆ *Nutridev et ses composantes Nutrimad (Madagascar), NutriFaso (Burkina Faso) et Favevie (Vietnam)*

« Alimentation infantile au Vietnam. Dix ans d'actions et d'enseignements du programme Favevie », Bruyeron O., Nguyen Cong Khan, Berger J., Salvignol B., Monvois C., Trèche S., Gret, 2006, Coll. Études et Travaux n° 29, 175 p.

Articles de journaux – communication autour de la démarche de recherche-action, en particulier « Distributing fortified and high energy density gruel to reduce the failure rate and improve nutritional status of Antananarivo schoolchildren », in Sight and Life, Newsletter Février 2005

« FASEVIE, une solution originale au problème de la malnutrition infantile », Les Cahiers de la Coopération française au Vietnam, 2004, 32p., téléchargeable sur le site www.ambafrance-vn.org.

Site www.gret.org.vn

◆ Objectif Sud, volet Diversification économique, Madagascar

Rapport d'activités 2005, C.Fanohiza, Octobre 2005, 62p.

◆ Programme de Lutte contre le VIH/SIDA et de Santé (PLVSS), Congo

« Note technique et financière pour un avenant au contrat du Gret dans le cadre de la réponse communautaire », Virginie Rachmuhl- Berroa, 20p, + Annexes

◆ Programme de Micro Réalisations en milieu Urbain (PMRU) au Congo (Brazzaville)

Rapport de mission : « Eléments d'analyse et de proposition pour la mise en œuvre de la phase 2 du PMRU à Brazzaville, Congo », Virginie Rachmuhl- Berroa, Février 2005, 20p. + Annexes

Rapport de mission : « Propositions pour l'élaboration d'un manuel de l'animateur social à Brazzaville et pour la programmation des activités d'ici la fin du PMRU », Virginie Rachmuhl- Berroa, Novembre 2005

◆ Promotion des Céréales Locales (PPCL)

« Innovations pour la promotion des céréales locales. Reconquérir les marchés urbains », Broutin C., Sokona K., Gret, ENDA-GRAF, novembre 1999, 147 p.

« Transformer les céréales pour les nouveaux marchés urbains, Opportunités pour les petites entreprises en Afrique », Broutin C., Gret, MAE, décembre 2003 (en particulier, partie 3, « Des questions clés pour les petites entreprises »).

Rapport d'Evaluation externe, Cabinet EMAP, Tommes 1 et 2 (annexes), Août 2002, 76p. + 35p.

◆ Renforcement de la filière bambou, Vietnam

« Mission d'étude de la filière bambou luông dans la province de Thanh Hoa, Evaluation des capacités réelles de fourniture de bambou luông de qualité à l'usine TBF dans 5 districts de la partie Ouest », P.Lamballe, Juin 2004

◆ Renforcement des entreprises de presse : programmes tchadien et congolais

« Consolider les médias africains, une réflexion sur l'action des bailleurs de fonds », Pierre Daubet, Coll Coopérer aujourd'hui, n°39, Ed. du Gret, Septembre 2004

« L'économie des journaux africains, aperçu sur la gestion financière de quelques entreprises de presse », Etude du Réseau ParMA coordonnée par A.Perrin, Février 2002, 32p.

Rapport descriptif intermédiaire, « Projet d'appui aux médias congolais », S.Bailly, Février 2006, 29p.

« Renforcer les instances de régulation par le travail en réseau », Serge Allou, Coopérer Aujourd'hui, n°7, Juillet 1999, 15p.

« Appuyer la professionnalisation de la presse au Tchad, un enjeu de démocratisation. L'économie, le talon d'Achille des entreprises de presse », Cécile Thimoreau, Coopérer Aujourd'hui, n°32, 2007, 54 p.

◆ « Rakhine », développement agricole et de sécurité alimentaire, Myanmar

Rapport d'évaluation externe de Rakhine I et II, version intermédiaire

◆ *Twize, Mauritanie*

Notes sur les missions « appui à la composante formation » de juin et décembre 2005, C. Baron, 12p. et 9p.

Rapport trimestriel d'activités, 1^{er} trimestre 2006, 7p.

◆ *Tourisme solidaire, Mauritanie*

Etude préalable, « Tourisme solidaire en Mauritanie, perspectives de développement d'un tourisme équitable participatif dans les oasis de l'Adrar », J-M. Collombon, Mai 2001, 112p.

◆ *Programme MIREP – Appui à des réseaux d'adduction d'eau en milieu rural, Cambodge*

« Analyse de la participation du secteur privé local dans la mise en place de petits réseaux d'eau potable », document de travail pour les Cahiers de capitalisation, 51p.

● **Sur la problématique de l'appui aux MPE**

« Soutenir les entreprises du Sud pour le développement durable, Stratégie du ministère français des Affaires étrangères », Repères, MAE/DGCID, 30 p.

« Agroalimentaire et lutte contre la pauvreté en Afrique subsaharienne : le rôle des micro et petites entreprises, Broutin C., Bricas N., Coll. Études et Travaux n° 30, 2007, 128 p.

« Appui et financement des micro et petites entreprises en Afrique », Botzung M. (Gret), Le Bissonnais A., Coll. Rapports d'Études, Ministère des affaires Étrangères, Coopération et Francophonie, 1998, 107 p.

« Définition et évolution du secteur informel », Conférence et débat avec Jacques Charmes, économiste, professeur de Sciences Économiques à l'Université de Versailles Saint-Quentin, laboratoire Centre d'économie et d'éthique pour l'environnement et le développement (C3ED), Décembre 2000, Haut Conseil de la Coopération internationale disponible sur :

« Développer le marché du conseil aux PME africaines : démarches et enjeux », Botzung M., Coopérer aujourd'hui n°18, janvier 2001, 32 p.

« Développer les débouchés commerciaux des Services pour le Développement des Entreprises : ouvrir la voie aux approches systémiques », Thaïlande, septembre 2004, 107 p.

« Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique, Évolution historique et défis actuels », Botzung M., Traverses n°2, avril 1998, 14 p.

« Évolution des SAE : faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres », Turin, septembre 2005, 123 p.

« Méthodes et Instruments d'Appui au Secteur Informel en Afrique Francophone », Carlos Maldonado, Cheikh Badiane, Anne-Lise Miélot, OIT, 2004, SEED, document de travail n°24, Organisation Internationale du Travail, 2004, Genève, 168 p.

« The New Generation of private sector development programming: the Emerging path to economic growth with Poverty Reduction », Jeanne Downing, Don Snodgrass, Zan Northrip, Gary Woller, USAID, microREPORT #44, mars 2006, 40 p.

Comptes-rendus annuels des séminaires du BIT et travaux de l'OIT, de 2004 à 2008,
www.bdsknowledge.org

Revue BDS – L'Actualité des services aux entreprises, MAE/DDC - Gret, n° 1 à 14, de 2001 à 2007,
<http://www.gret.org/ressource/bds.asp>

- **Travaux du Comité des bailleurs de fonds pour la Petite Entreprise**

« Reforming the Business Environment: Current Thinking and Future Opportunities », Thematic Overview of the papers presented at the Cairo Conference 29 November to 1 December 2005, mars 2006.

Services d'appui aux entreprises : principes directeurs relatifs aux interventions financées par des bailleurs, Comité des bailleurs pour le développement de la petite entreprise, février 2001 (voir aussi le site : www.bdsknowledge.org)

Annexe 2. Quelques sites à visiter

◆ Bailleurs bilatéraux

ACDI - Coopération canadienne	www.acdi-cida.gc.ca
AFD - Agence française de développement	www.afd.fr
DANIDA - Coopération danoise	www.um.dk/en/
DfID - Coopération britannique	www.dfid.gov.uk
FINIDA - Coopération finlandaise	www.global.finland.fi
JICA - Coopération japonaise	www.jica.go.jp
GTZ - Coopération allemande	www.gtz.de
SDC - Coopération suisse	www.intercooperation.ch/sed
USAID - Coopération nord-américaine	www.microlinks.org

◆ Organisations internationales

Bureau international du travail	www.ilo.org
CNUCED (Commerce et développement)	www.unctad.org
FIDA (Développement agricole)	www.ifad.org
ONUDI (Développement industriel)	www.unido.org
Programme des Nations Unies pour le développement	www.undp.org
Société financière internationale & Banque mondiale	www.ifc.org

◆ Banques régionales

Banque africaine de développement	www.afdb.org
Banque asiatique de développement	www.adb.org
Banque européenne pour la reconstruction et le développement	www.ebrd.com
Banque interaméricaine de développement	www.iadb.org

◆ Fondations

Fondation Ford	www.fordfound.org
Fondation Soros	www.soros.org

◆ Coopération décentralisée

Sur la coopération décentralisée	www.cites-unies-france.org
Région Champagne-Ardennes	www.cr-champagne-ardenne.fr
Région PACA	www.cr-paca.fr
Région Méditerranéenne	www.medcoop.com
Région Rhône-Alpes	www.cr-rhone-alpes.fr

◆ Quelques centres de ressources

EDIAIS	http://www.enterprise-impact.org.uk/
SDC Vetnet	www.vetnet.ch
Springfield Center for Business in Development	www.springfieldcentre.com/index.php
Enterweb	www.enterweb.org
Inter-agency website for the exchange of information on service markets	www.bdsknowledge.org

Annexe 3. Contribution des PME/TPE au PIB des pays de la ZSP

STRUCTURE MACROÉCONOMIQUE DES PAYS DE LA ZSP						
	Classement IDH	PIB (en milliards de \$ 98)	Part des PME/TPE en % du PIB			
			Agriculture	Industrie	Services	Total
Afrique du Sud (*)	103	133.5	1	6.4	32.1	39.5
Algérie	107	47.3	9.7	9.5	20.3	49.5
Angola (**)	160	7.5	9.9	2.5	17.5	29.9
Bénin	157	2.3	31	3	24	57
Burkina Faso	172	2.6	26.7	5.5	20	52.2
Burundi	170	0.9	43.3	3.3	15	61.6
Cambodge	136	2.9	40.5	3	17.3	60.8
Cameroun	134	8.7	34	4.3	18	56.3
Cap-Vert	105	0.5	9.8	3.8	34.4	48
Centrafrique	166	1.1	4.2	3.7	14	59.7
Comores	137	0.2	31	2.6	24.2	57.8
Congo (Rép. démocrat.)	152	7	46	3.4	13	62.4
Congo (Rép. populaire)	139	2	9.2	9	30	48.2
Côte d'Ivoire	154	11	20	4.5	26	50.5
Djibouti	149	0.5	2	4	38	44
Dominique	51	0.2	16	5	28	49
Erythrée	159	0.6	7.5	6	30	43.5
Ethiopie	171	6.5	40	2	22	64
Gabon (**)	123	5.5	6	3	16	25
Gambie	161	0.4	2.2	2.8	29	53.8
Ghana	129	7.5	8	2	41	51
Guinée	162	3.6	18	7	21	46
Guinée Bissau	169	0.2	50	2.5	12.5	65
Guinée Equatoriale (**)	131	0.5	17.5	3	5.5	26
Haïti	150	3.9	27	4	25	56
Kenya	138	11.6	21	3.2	28	52.2
Laos	140	1.3	41	5	13	59
Liban	69	15	9	5	31	45
Madagascar	141	3.7	24	2.7	28	54.7
Mali	165	2.7	38	3.5	18	49.5
Maroc	124	35.5	13.2	6.4	26	45.6
Maurice (*)	71	1.7	6.6	29	37.3	72.9
Mauritanie (**)	147	1	19.8	1.5	23	44.3
Mozambique	168	3.9	27.5	4	22	53.5
Namibie	115	3.1	8	6.8	28	42.8
Niger (**)	173	2.0	32.8	0.8	21	54.6
Nigéria	151	41.4	25.3	4	14	43.3
Ouganda	158	6.8	36	3.5	19	58.5
Rwanda	164	2	38	5	16	59
Sénégal	155	4.7	14	5	28	47
Seychelles	53	0.5	3	6	36	45
Sierra-Léone	174	0.6	35	5	16	56
Tanzanie	156	8	36.6	2	20	58.6
Tchad	167	1.7	28.8	2.9	23	54.7
Togo	145	1.5	33.6	4.2	18	55.8
Tunisie	101	20	10	5.7	30	45.7
Vietnam (**)	108	27.2	20.5	1.5	21	43
Zimbabwe (*)	130	6.3	3.9	4.9	28	37.6
Territoires palestiniens	nc	nc	nc	nc	nc	nc
Total		444.1				

(*) à la différence des autres pays, les pourcentages retenus sont de 20 %, 20 % et 50 %
(**) à la différence des autres pays, les pourcentages retenus sont de 80 %, 5 % et 50 %

Annexe 4. Projets GRET d'appui aux petites entreprises

Entreprises communes francilienne		Entreprises communes francilienne et communes avoisinantes		Entreprises communes asiatique	
France	Quincy Low Input Food Q.L.I.F. Coopération des produits Bio et France	2004-2007	France, Martinique	2000-2001	Castellonnet, Christian
Sénégal	Etude préalable à la création d'un fonds d'appui au conseil pour les entreprises agroalimentaires	1998-2000	Brouin, Cécile Fontenelle, Martine Brouin, Cécile	2005-2005	France, Martine
Burkina Faso	Promotion de l'entrepreneuriat rural - Promex	2004-2005	Brouin, Cécile		
Burkina Faso	Amélioration technologique pour la transformation du beurre de karité dans les zones rurales agricoles - INCOVITE	2001-2005	France, Martine		
Zone Afrique	Etude sur l'artisanat agroalimentaire et la lutte contre la pauvreté en Afrique subsaharienne - ALPA (Guinée-Bissau, Ghana, Sénégal, Bénin, Burkina Faso)	2005-2004	Brouin, Cécile		
Zone Afrique	Guide de bonnes pratiques agricoles, améliorer la qualité dans la transformation laitière en Afrique de l'Ouest (Sénégal et Burkina Faso)	2005-2005	Brouin, Cécile		
Zone Afrique	Programme S.P.M.E. (Sénégal) et Burkina Faso	1997-2001	France, Martine Brouin, Cécile		
Zone Afrique	Offre agricole à la demande alimentaire en Afrique (Sénégal, Cameroun, Guinée-Bissau, INCOVITE)				
Albanie	Développement local et fromage de montagne en Albanie	2001-2003	France, Martine	2003-2004	France, Martine
Bénin	Appui méthodologique au Geres dans le cadre du programme d'appui aux entrepreneurs de produits séchés (PAERS)	2005-2005	Brouin, Cécile		
Pologne	Oscopock - le fromage symbole de la culture polonaise	2000-2004	France, Martine		
Sénégal	Projet d'accès à l'information et au conseil pour les MPEA - Infoconseil MPEA	2005-2005	Brouin, Cécile		
Sénégal	Programme de promotion des Créolées locales - PPCL	1994-2002	Brouin, Cécile		
Projets de terrain					
Mauritanie	Capitalisation rétrospective du projet ALICE/Electra (Mauritanie)	2003-2004	France, Martine		
Sénégal	Alizés Programme école d'hygiène rurale	1997-2003	France, Martine		
Burkina Faso	Programme Lila cacha la production au Burkina Faso, une composante du programme Nutribud GetIRD Nutribud	2003-2008	France, Martine		
Cambodge	Adduction en eau potable dans les petites zones au Cambodge MIREP	2001-2005	France, Martine		
Cambodge	Appui à la professionnalisation en matière d'eau en milieu rural au Cambodge AP-SPER	2001-2003	France, Martine		
Laos	Ministères d'eau en zone rurale au Laos Mirep Laos	2004-2005	France, Martine		
Madagascar	Amélioration de l'alimentation de complément infantile - Nutrimid, volet rural	1999-2006	France, Martine		
Mauritanie	Projet d'assainissement Zaxou pour la création d'emploi et l'amélioration de l'économie à Nouakchott - Zaxou	2006-2008	France, Martine		
Viet Nam	Organisation de la production agricole pour l'alimentation et le développement économique dans le district de Huong Khe Province de Ha Tinh Projet OPALÉ	2001-2002	France, Martine		
Viet Nam	Réduction de la malnutrition chronique infantile au Vietnam - Faavivé	1994-2006	France, Martine		
Etude					
Mauritanie	Capitalisation rétrospective du projet ALICE/Electra (Mauritanie)	2003-2004	France, Martine		
Sénégal	Alizés Programme école d'hygiène rurale	1997-2003	France, Martine		
Burkina Faso	Programme Lila cacha la production au Burkina Faso, une composante du programme Nutribud GetIRD Nutribud	2003-2008	France, Martine		
Cambodge	Adduction en eau potable dans les petites zones au Cambodge MIREP	2001-2005	France, Martine		
Cambodge	Appui à la professionnalisation en matière d'eau en milieu rural au Cambodge AP-SPER	2001-2003	France, Martine		
Laos	Ministères d'eau en zone rurale au Laos Mirep Laos	2004-2005	France, Martine		
Madagascar	Amélioration de l'alimentation de complément infantile - Nutrimid, volet rural	1999-2006	France, Martine		
Mauritanie	Projet d'assainissement Zaxou pour la création d'emploi et l'amélioration de l'économie à Nouakchott - Zaxou	2006-2008	France, Martine		
Viet Nam	Organisation de la production agricole pour l'alimentation et le développement économique dans le district de Huong Khe Province de Ha Tinh Projet OPALÉ	2001-2002	France, Martine		
Viet Nam	Réduction de la malnutrition chronique infantile au Vietnam - Faavivé	1994-2006	France, Martine		
Projets de terrain					
Mauritanie	Capitalisation rétrospective du projet ALICE/Electra (Mauritanie)	2003-2004	France, Martine		
Sénégal	Alizés Programme école d'hygiène rurale	1997-2003	France, Martine		
Burkina Faso	Programme Lila cacha la production au Burkina Faso, une composante du programme Nutribud GetIRD Nutribud	2003-2008	France, Martine		
Cambodge	Adduction en eau potable dans les petites zones au Cambodge MIREP	2001-2005	France, Martine		
Cambodge	Appui à la professionnalisation en matière d'eau en milieu rural au Cambodge AP-SPER	2001-2003	France, Martine		
Laos	Ministères d'eau en zone rurale au Laos Mirep Laos	2004-2005	France, Martine		
Madagascar	Amélioration de l'alimentation de complément infantile - Nutrimid, volet rural	1999-2006	France, Martine		
Mauritanie	Projet d'assainissement Zaxou pour la création d'emploi et l'amélioration de l'économie à Nouakchott - Zaxou	2006-2008	France, Martine		
Viet Nam	Organisation de la production agricole pour l'alimentation et le développement économique dans le district de Huong Khe Province de Ha Tinh Projet OPALÉ	2001-2002	France, Martine		
Viet Nam	Réduction de la malnutrition chronique infantile au Vietnam - Faavivé	1994-2006	France, Martine		
Etude					
Mauritanie	Capitalisation rétrospective du projet ALICE/Electra (Mauritanie)	2003-2004	France, Martine		
Sénégal	Alizés Programme école d'hygiène rurale	1997-2003	France, Martine		
Burkina Faso	Programme Lila cacha la production au Burkina Faso, une composante du programme Nutribud GetIRD Nutribud	2003-2008	France, Martine		
Cambodge	Adduction en eau potable dans les petites zones au Cambodge MIREP	2001-2005	France, Martine		
Cambodge	Appui à la professionnalisation en matière d'eau en milieu rural au Cambodge AP-SPER	2001-2003	France, Martine		
Laos	Ministères d'eau en zone rurale au Laos Mirep Laos	2004-2005	France, Martine		
Madagascar	Amélioration de l'alimentation de complément infantile - Nutrimid, volet rural	1999-2006	France, Martine		
Mauritanie	Projet d'assainissement Zaxou pour la création d'emploi et l'amélioration de l'économie à Nouakchott - Zaxou	2006-2008	France, Martine		
Viet Nam	Organisation de la production agricole pour l'alimentation et le développement économique dans le district de Huong Khe Province de Ha Tinh Projet OPALÉ	2001-2002	France, Martine		
Viet Nam	Réduction de la malnutrition chronique infantile au Vietnam - Faavivé	1994-2006	France, Martine		

Le Gret et l'appui aux petites entreprises : pratiques et perspectives

Contexte	Zone Afrique	Bénin	Burkina Faso	Zone Afrique	Comores	Zone Afrique	Comores	Zone Afrique	Zone Afrique	Zone Afrique	Zone Afrique	Zone Afrique	Zone Afrique	Zone Afrique	Zone Afrique	Zone Afrique	Zone Afrique				
Etudes & Réseaux	Centrafrica	Mission d'analyse et de recommandation des activités de la FIECC	2001-2003	Neu, Daniel	Burkina Faso	Audit externe du projet de l'ONG "Tourisme et Développement Solidaire"	2001-2001	Neu, Daniel	Comores	Etude de faisabilité de l'association "PREDIVAC" au développement du conseil agricole et adaptation à l'évolution de l'agriculture urbaine (PA-CUBA)	2005-2005	Neu, Daniel	Zone Afrique	Appui au fonctionnement de la Centrale de la production et de la distribution des produits agricoles (Cepac) aux Comores	2005-2005	Neu, Daniel	Zone Afrique	Appui au développement du conseil agricole et adaptation à l'évolution de l'agriculture urbaine (PA-CUBA)	2003-2003	Ronan, Patrick	
	Zone Afrique	Etude de faisabilité des journaux efficients - appui sur la gestion financière de quelques entreprises de presse (Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana, Kenya, Niger, Sénégal)	2001-2002	Perrin, Anne	Zone Afrique	Etude des malchances de la presse africaine, rôle des bailleurs étrangers (Bureau, Ghana, Mali, Togo)	2000-2001	Perrin, Anne	Cuba	Le parc informatique des journaux et des centres de formation en Afrique (Ghana, Sénégal, Cameroun)	1999-2000	Philippe, Michel	Zone Afrique	Evaluation externe à mi-parcours du projet "Projet de renforcement des organisations professionnelles agroalimentaires au Niger" - Projet "Production d'Aliments Médias" (EAFV) (Burundi, Cameroun, Ethiopie, Niger, Tchad, Togo, Bénin, Côte d'Ivoire, Cameroun)	2009-2009 2009-2009 2009-2009	Neu, Daniel	Zone Afrique	Evaluation externe à mi-parcours du projet "Projet de renforcement des organisations professionnelles agroalimentaires au Niger" - Projet "Production d'Aliments Médias" (EAFV) (Burundi, Cameroun, Ethiopie, Niger, Tchad, Togo, Bénin, Côte d'Ivoire, Cameroun)	2009-2009 2009-2009 2009-2009	Neu, Daniel	
Projets de terrain	RDC	Appui à la professionnalisation et à la structuration des médias congolais	2003-2006	Billy, Serge	Comores	Projet de Développement Régional de Mohéli - FDRM	1998-2002	Neu, Daniel	Comores	Appui au fonctionnement de la Centrale de la production et de la distribution des produits agricoles (Cepac) aux Comores	2005-2005	Neu, Daniel	Comores	Appui au fonctionnement de la Centrale de la production et de la distribution des produits agricoles (Cepac) aux Comores	2005-2005	Neu, Daniel	Comores	Appui au fonctionnement de la Centrale de la production et de la distribution des produits agricoles (Cepac) aux Comores	2005-2005	Neu, Daniel	
	Tchad	Appui à la professionnalisation et à la structuration des médias tchadiens	2002-2005	Lemoine, Florence	Côte d'Ivoire	Appui à la responsabilisation des médias en Côte d'Ivoire	2003-2006	Berthou, Franck	Comores	Projet d'Appui à la Filière Itinéraire agricole CAPAC / ex PAFIA	1998-2001	Neu, Daniel	Comores	Projet d'Appui à la Filière Itinéraire agricole CAPAC / ex PAFIA	1998-2001	Neu, Daniel	Comores	Projet d'Appui à la Filière Itinéraire agricole CAPAC / ex PAFIA	1998-2001	Neu, Daniel	
	Etudes & Réseaux	Zone Afrique	Info TPA (Bénin, Mali, Burkina)	2005-2008	Lehtik, Mikko	Madagascar	Sécurité alimentaire et développement économique pour le Grand Sud de Madagascar - Objectif Sud	2002-2005	Neu, Daniel	Congo	Programme de microcrédits en milieu urbain au Congo (Brazzaville) PMRU	2002-2005	Gay, Bernard	Congo	Programme de microcrédits en milieu urbain au Congo (Brazzaville) PMRU	2002-2005	Gay, Bernard	Congo	Programme de microcrédits en milieu urbain au Congo (Brazzaville) PMRU	2002-2005	Gay, Bernard
			Évaluation et finalisation du Business Plan du FARM	1998-2000	Bobzing, Michel	Mauritanie	Tourisme solidaire en Mauritanie - perspectives de développement d'un tourisme équitable participatif	2002-2005	Collombon, Jean Marie	RDC	Appui aux associations de commerçants et transporteurs de produits agricoles (RDC)	2002-2004	Rodriguez, Marc	RDC	Appui aux associations de commerçants et transporteurs de produits agricoles (RDC)	2002-2004	Rodriguez, Marc	RDC	Appui aux associations de commerçants et transporteurs de produits agricoles (RDC)	2002-2004	Rodriguez, Marc
			Mission d'analyse des BGS - Incubation de services aux entreprises	2001-2004	Barat, Sandrine	RDC	Appui aux associations de commerçants et transporteurs de produits agricoles (RDC)	2002-2004	Rodriguez, Marc	RDC	Appui aux associations de commerçants et transporteurs de produits agricoles (RDC)	2002-2004	Rodriguez, Marc	RDC	Appui aux associations de commerçants et transporteurs de produits agricoles (RDC)	2002-2004	Rodriguez, Marc	RDC	Appui aux associations de commerçants et transporteurs de produits agricoles (RDC)	2002-2004	Rodriguez, Marc
			Étude de faisabilité d'un programme de développement du secteur privé, composante "Petites entreprises et artisans"	1996-2000	Perrin, Anne	Tchad	Organisation de séminaires pour le renforcement des capacités des médias tchadiens	2005-2008	Thimoneau, Cécile	Tchad	Organisation de séminaires pour le renforcement des capacités des médias tchadiens	2005-2008	Thimoneau, Cécile	Tchad	Organisation de séminaires pour le renforcement des capacités des médias tchadiens	2005-2008	Thimoneau, Cécile	Tchad	Organisation de séminaires pour le renforcement des capacités des médias tchadiens	2005-2008	Thimoneau, Cécile
			Formation, production et commercialisation de produits d'entretien à ciel ouvert	2001-2001	Bobzing, Michel	Viet Nam	Appui aux initiatives économiques en région de Hanoi	2000-2005	Ronan, Pierre-Michel	Viet Nam	Appui aux initiatives économiques en région de Hanoi	2000-2005	Ronan, Pierre-Michel	Viet Nam	Appui aux initiatives économiques en région de Hanoi	2000-2005	Ronan, Pierre-Michel	Viet Nam	Appui aux initiatives économiques en région de Hanoi	2000-2005	Ronan, Pierre-Michel
			Constitution d'un groupe bilangé de appui aux petites entreprises	2005-2009	Barat, Sandrine	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel
			L'actualité des BGS - Incubation de services aux entreprises	2001-2004	Barat, Sandrine	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel
			Traduction du manuel "Gender Oriented Entrepreneurship Promotion"	2004-2004	Barat, Sandrine	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel
			Traduction française de l'ouvrage "Le guide des services aux petites entreprises"	2005-2005	Barat, Sandrine	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel
Appui à la formation professionnelle et aux services d'appui aux petites entreprises à travers le Tchad et le Mali	1998-2000	Houssard, Luce	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Accès à la formation professionnelle pour les micro-entreprises	1998-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Mobilisation d'informateurs techniques pour le CTE à Madagascar	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Participation des opérateurs économiques aux organismes professionnels dans le Sud-Ouest Madagascar	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Étude de faisabilité d'un programme d'appui à la formation professionnelle continue à l'apprentissage au Niger - NIGETECH	2004-2004	Baron, Christian	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Évaluation de NIGETECH 2 - Programme de Formation Professionnelle et Technique au Niger - NIGETECH 2	2002-2002	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Participation au programme Activa (CPS)	1990-2003	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Mission d'évaluation finale du projet "Encadrement et appui de l'artisanat" au Sénégal	2001-2001	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Projet d'appui aux petites entreprises de Sénégal	2000-2000	Pons, Pierre	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Étude - Le rôle potentiel des cadres de concentration dans les zones urbaines	2004-2005	Baron, Christian	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Partenariat technique entre ONG E (opérateur) et A (financier) en matière d'appui à l'artisanat au Sénégal - PARTICO	1988-2001	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Programme d'appui à la migration d'ouvriers de l'AME en matière de conseil et d'accompagnement technique dans le zone ZSC	2001-2004	Baron, Christian	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Renforcement de l'environnement de l'artisanat privé dans les pays du Sahel	2003-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Réseaux (renforcement technique et développement industriel) - ETD	1999-2000	Debie, Antoine	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel			
Projets de terrain	Madagascar	Information et Diversification Économique de l'Industrie - Idea	2005-2008	Baron, Christian	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	
	Mali	Accès au savoir-faire pour le développement économique des MPE - FormeVak	2005-2008	Baron, Christian	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	
	Mauritanie	Habilitation et développement urbain en Mauritanie - composante Formation - Twiss formation	2004-2007	Baron, Christian	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	
	RDC	Appui au Développement Économique à Kinshasa (Kinshasa) - volet appui à la Nouvelle Chambre des Métiers	1999-2001	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	
	Togo	Mission d'appui aux artisans de Kinshasa - offre de formations pour les artisans et centres de documentation	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	Mali	Appui aux initiatives économiques en région de Kayes	2000-2000	Bobzing, Michel	
		Animation d'un programme d'appui aux petits opérateurs économiques au Togo	2000-2000	Bobzing, Michel																	

Le Gret et l'appui aux petites entreprises

Pratiques et perspectives

Les petites entreprises jouent un rôle économique et social prépondérant dans les pays en développement. Or les interventions d'appui aux petits opérateurs économiques recouvrent une multitude de pratiques et suivent des stratégies très variées selon les domaines d'activités.

À partir des projets menés par le Gret depuis la fin des années 1980, cette présente étude cherche à systématiser les pratiques dans ce domaine et à en tirer des enseignements.

Il en ressort que tous les acteurs impliqués font face à un questionnement commun : quel rôle attribuer à l'État ? Quel rôle attribuer aux opérateurs économiques ? Leur renforcement vise-t-il un objectif social ou est-il un but en soi ? Comment assurer la pérennité des dispositifs au-delà des projets en termes de financement et de modalités de fonctionnement ?

Toutes ces interrogations reflètent non seulement un souci des acteurs de jouer un rôle d'intermédiation accru pour pérenniser les dispositifs d'appui, mais aussi la volonté de plus en plus forte de promouvoir un tissu économique local dynamique qui permette l'insertion sociale et économique des plus pauvres.

Ce document réaffirme les enjeux de l'appui à la petite entreprise dans les pays en développement avant d'étudier les pratiques et le positionnement du Gret à cet égard. Enfin, des enseignements et perspectives sont tirés de cette analyse.

La collection

Études et Travaux en ligne
accueille des textes publiés
sous forme électronique,
téléchargeables gratuitement
sur le site du Gret : www.gret.org
rubrique *Ressources en ligne*.

Ils sont par ailleurs vendus sous forme
imprimée, à la librairie du Gret.
Conditions de vente : www.gret.org,
rubrique *Publications*.

Cette collection est dirigée
par Philippe Lavigne Delville
et Danièle Ribier.

GRET

Groupe de recherche et d'échanges technologiques
Campus du Jardin tropical, 45 bis avenue de la Belle Gabrielle
94736 Nogent-sur-Marne, France.

Tél. : 33 (0)1 70 91 92 00. Fax : 33 (0)1 70 91 92 01.

E-mail : gret@gret.org. Site Web : www.gret.org

ISBN : 978-2-86844-181-2

ISSN : 1775-741 X



9 782868 441812