



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA
Direction du développement et de la coopération DDC
Swiss Agency for Development and Cooperation SDC
Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación COSUDE

Making Markets Work for the Poor

Approches comparées du développement du secteur privé – une perspective M4P

Marieke de Ruijter de Wildt, David Elliott, Rob Hitchins
The Springfield Centre

Avril 2006 (version originale en anglais)

Section Emploi et Revenus
Freiburgstrasse 130, CH – 3003 Berne
Tél. ++41 31 322 10 65, Fax ++41 31 323 08 49
e-i@deza.admin.ch
www.deza.admin.ch/ei

Ce document a été réalisé pour le compte du FAUNO Consortium (Skat, Springfield Centre, Swisscontact, Facet, Inbas) sur mandat de la Direction du développement et de la coopération suisse.

Ce document s'inscrit dans une série de publications ayant pour objet l'application de l'approche "Making Markets Work for the Poor" aux différents domaines du développement du secteur privé.
Les opinions des auteurs n'expriment pas nécessairement le point de vue de la DDC.

1. Introduction

Ce document a été préparé par Fauno et doit constituer, pour la Section Emploi et Revenus (E&R) de la DDC, une base de travail pour ses discussions sur les relations entre différents domaines du développement du secteur privé (DSP). Il s'attaque à un défi partagé en matière de développement du secteur privé : comment concilier des notions apparemment aussi éloignées que *filières*, *sous-secteurs*, *clusters* et *réseaux d'entreprises*, *environnement des affaires* et *développement économique local*, ainsi que les approches auxquelles elles se réfèrent.

Ce faisant, ce document tente de mettre en lumière la récente réflexion autour de la notion de « *Making Markets Work for the Poor* » (« *faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres* »). Plutôt que de se substituer à d'autres approches ou d'entrer en compétition avec elles, cette approche complémentaire offre une structure d'analyse facilitant la compréhension de leur contribution aux efforts visant à réduire la pauvreté.

Le présent document se fonde sur une note initiale préparée par Fauno à l'attention d'E&R « *The enabling environment for business and other fields of private sector development* » et sur les commentaires d'E&R sur cette note. Il poursuit trois objectifs :

- Offrir des points de repère sur ce sujet
- Constituer un cadre pour les discussions du séminaire E&R-Fauno de novembre 2005
- Servir de fondement à un document ou à un ensemble de documents plus circonstancié sur le sujet

Remanié dans le but de prendre en compte les discussions et les conclusions du séminaire Fauno tenu en novembre 2005, ce texte comprend trois chapitres : une vue d'ensemble des principaux domaines de développement du secteur privé ; la relation entre ces domaines et le principe M4P (sigle de l'expression anglaise « *Making Markets Work for the Poor* », utilisé dans le reste du document pour plus de clarté), et les implications pour les organismes de développement et en particulier pour la Section E&R de la DDC.

2. Vue d'ensemble des principaux domaines de développement du secteur privé

Ce chapitre traite des cinq principaux domaines du développement du secteur privé énumérés ci-dessous, en présentant leur définition, leur origine, la logique sur laquelle ils reposent, les aspects clés des approches concernées et leurs développements actuels :

- Analyse de filière
- Analyse sous-sectorielle
- Clusters et réseaux d'entreprises
- Environnement des affaires
- Développement économique local

Ces présentations ne sauraient être exhaustives, dans la mesure où la diversité propre au secteur du développement et à ses organisations induit des définitions, des interprétations et des applications très variées. Il n'y a donc guère de point de vue universel en la matière.

Cet avertissement fait, nous tenterons dans la suite de ce document de définir dans quelle mesure ces différents domaines traduisent des phénomènes socio-économiques, se justifient en termes de réduction de la pauvreté, établissent des fondements conceptuels, facilitent la compréhension et servent à orienter l'intervention des organismes de développement.

2.1 Analyse de filière

2.1.1 Origines, logique et définitions

On entend par *filière* l'ensemble des activités requises pour amener un produit de sa conception à son utilisation finale et au-delà, notamment la conception, la production, le marketing, la distribution et le service à la clientèle. Les activités constituant une filière peuvent être exercées par une seule entreprise ou réparties entre différentes entreprises, elles peuvent être regroupées sur un seul site ou au contraire partagées en différents lieux relativement éloignés. Dans la terminologie de l'analyse sous-sectorielle, la notion de *filière* est indissociable de celle de *circuit de commercialisation* (voir toutefois le point 2.1.4 « Développements actuels »).

L'analyse de filière (également nommée *analyse de la chaîne de valeur*) est par conséquent la méthode permettant de comprendre la structure et les processus d'une chaîne de valeur ou filière. Elle repose sur trois sources distinctes :

- L'approche francophone de la « filière » remonte aux années 60.¹ Il s'agit d'une technique neutre, qui ne repose pas sur la valeur, appliquée à l'analyse des circuits de commercialisation de produits agricoles. L'approche « filière » ne cherche alors pas à développer une analyse théorique unifiée, mais seulement à définir l'étendue de l'analyse.
- Dans les années 1980, l'analyse moderne de la filière émerge des travaux de Michael Porter¹, où elle est alors développée en tant qu'instrument servant à déterminer la valeur de chaque étape de production. Cette information peut ensuite être utilisée pour reconfigurer une filière de manière à optimiser son avantage concurrentiel.
- L'approche « global commodity chain » (GCC)² est apparue dans les années 1990. Ses partisans diraient qu'elle met l'accent sur quatre éléments nouveaux par rapport à l'œuvre de Michael Porter : la dimension internationale, les relations de pouvoir au sein de la filière, la coordination en tant que source d'avantage concurrentiel et enfin l'apprentissage organisationnel comme moyen pour les entreprises d'améliorer leur position dans la chaîne. En réalité, la mise en évidence des relations de pouvoir ou de la *gouvernance* est probablement la contribution la plus remarquable de cette approche. Celle-ci cherche à développer un cadre théorique unifié susceptible d'identifier des éléments déterminants pour la valorisation³ des entreprises au sein de certains types de filières produits, afin de changer les relations de pouvoir au sein de la chaîne. La GCC se concentre sur les *entreprises leaders* qui contrôlent les principales ressources dans la filière et déterminent ainsi le pouvoir et la dynamique de cette dernière. Le pouvoir au sein des chaînes de valeur peut se situer au niveau des producteurs (c'est habituellement le cas d'industries à forte intensité de capital et de technologie comme l'industrie automobile) ou au niveau des acheteurs (industries intensives en main d'œuvre comme l'industrie textile).⁴

¹ Développée par des chercheurs de l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) et du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD).

² Développée par Gereffi et al dans le cadre d'une analyse de l'économie politique du développement et du sous-développement (en relation avec la théorie du « système-monde » et la théorie de la dépendance).

³ *NdT*: *Valorisation* traduit le terme anglais *upgrading* qui n'a pas d'équivalent consacré en français.

⁴ On trouve également le concept de *World Economic Triangle*, qui met l'accent sur les rapports entre l'économie internationale et l'économie locale, et combine des éléments de l'analyse de filière et de la pensée systémique. Il s'agit là d'une approche plus conceptuelle qu'analytique.

La GCC a ajouté à l'analyse de filière une dimension davantage fondée sur la valeur elle-même. Une application récente de cette approche s'est penchée plus spécialement sur la mondialisation, afin de comprendre pourquoi nombre de bénéficiaires potentiels de cette dernière ne profitent pas aux populations les plus pauvres, pourquoi certains pays et certains types d'entreprise peinent à entrer dans certains secteurs, et afin d'en identifier les implications politiques. Les mouvements de promotion du commerce équitable et de la justice commerciale se sont appuyés sur l'analyse de filière pour développer leurs arguments (notamment en faveur du changement des règles du commerce mondial et de l'accès aux marchés).

2.1.2 Approche

L'analyse de filière envisage les entreprises non comme des entités indépendantes, mais comme les éléments d'un système composé d'activités de production et d'échange différentes mais liées les unes aux autres.

Fondamentalement, l'analyse de filière identifie les flux de biens et de services passant d'un bout à l'autre de la chaîne, voire entre différentes chaînes. Vue sous cet angle, « *la filière est une construction intellectuelle descriptive, fournissant au plus un cadre heuristique à la production future de données* ». ²

Comme précisé plus haut, les récents développements de l'analyse de filière se sont concentrés sur trois principaux objectifs : comprendre à quels niveaux de la chaîne intervient la création de valeur ajoutée, comprendre les relations de pouvoir entretenues par les acteurs de la chaîne, et comprendre la nature de la dynamique de pouvoir dans l'ensemble de la chaîne. L'objectif de cette analyse est défini dans le concept de la valorisation. Celui-ci se réfère à l'acquisition de compétences technologiques et à l'établissement de relations de marché permettant aux entreprises d'améliorer leur compétitivité et de passer à des activités à plus forte valeur ajoutée. L'analyse de la valorisation du point de vue de la filière cherche particulièrement à établir en quoi les liens au sein de la filière facilitent ou entravent le processus de valorisation.

2.1.3 Principales étapes de l'analyse de filière

<ul style="list-style-type: none"> • Représenter les chaînes d'activités de production et d'échange dans un secteur ou sous-secteur particulier • Etablir la carte géographique des liens aux échelons international, national et local • Identifier les principaux acteurs aux différents niveaux et emplacements de la filière, et vis-à-vis des différentes opportunités et contraintes • Mesurer l'accroissement de la valeur selon les niveaux, les emplacements et les acteurs de la chaîne 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les structures de gouvernance déterminant la distribution de la valeur entre les activités et entre les différentes zones géographiques • Définir les interventions visant directement certains niveaux de la chaîne • Evaluer l'impact direct et indirect probable à ces différents niveaux • Explorer les différents niveaux d'intervention ou de stratégie
---	---

2.1.4 Développements actuels

Du point de vue de l'intervenant sur le terrain, cette approche pose quatre problèmes principaux :

- Fondamentalement, l'analyse de filière est une technique ne reposant pas sur la valeur. Elle ne dit rien, par exemple, de la pauvreté et des moyens permettant de la réduire, alors que le contexte dans lequel elle est de plus en plus utilisée est affecté par la pauvreté. En conséquence, on commence à voir apparaître des modèles dont l'objectif est de localiser les pauvres au sein d'une filière et d'identifier les opportunités favorables aux pauvres.
- L'analyse de filière présente une vision systémique de l'organisation interentreprises, mais s'intéresse exclusivement aux liens verticaux, si bien que cette vision reste partielle. La nécessité de comprendre comment les filières s'insèrent plus largement dans l'économie nationale apparaît toujours plus clairement.

- L'analyse de filière est de plus en plus utilisée pour des interventions d'ordre micro-économique plutôt que pour des changements de politiques à l'échelon macro-économique. Cette évolution requiert de nouvelles techniques pour la collecte des informations et la conception des interventions.
- Dans cette perspective, l'analyse de filière se limite à établir l'objectif de la valorisation, dont la définition reste assez floue. Elle ne dit rien de la manière de parvenir à cet objectif, ce qui peut conduire à des interventions inadéquates.

L'USAID investit des moyens considérables dans le domaine de la filière, en particulier par le biais de son programme AMAP pour le développement accéléré des micro-entreprises. Le cadre qu'il utilise (*value chain framework, VCF*) place l'analyse de filière au centre, mais pour chercher à résoudre les quatre problèmes évoqués plus haut. De plus, contrairement à l'opinion dominante jusque-là, les filières sont désormais considérées comme un *ensemble* de circuits de commercialisation (conformément à l'analyse de sous-secteur), plutôt que comme une notion synonyme de celle de circuit de commercialisation.

2.1.5 Tableau synoptique de l'analyse de filière

Raisonnement en matière de pauvreté / vision globale	Cadre d'analyse	Conseils pour l'intervention
<p><i>Tendance croissante à développer une argumentation sur la pauvreté</i></p> <p>Fondamentalement, l'analyse de filière ne relève pas d'une vision globale de réduction de la pauvreté, car elle n'est pas orientée sur la valeur. C'est le contexte dans lequel elle est utilisée qui définit les valeurs qui lui sont associées. L'approche GCC est soucieuse de comprendre l'organisation des filières mondiales et plaide habituellement en faveur d'un changement dans les règles et les usages du commerce international susceptible de favoriser les pays à bas revenus. Dans ce sens, la GCC induit une accentuation macroéconomique plus explicite de l'analyse de filière sur la pauvreté.</p> <p>L'analyse de filière est de plus en plus utilisée pour mieux comprendre les dimensions microéconomiques de la pauvreté, en cherchant à savoir où les pauvres se situent à l'intérieur des chaînes de valeur, comment ils peuvent améliorer cette position et dans quelle mesure les organisations de développement contribuent à une telle amélioration.</p>	<p><i>Perspective systémique forte quoique étroite, en amélioration</i></p> <p>De manière générale, l'analyse de filière offre un cadre d'analyse solide. Néanmoins, le fait de ne présenter qu'une vision systémique partielle limite sa portée, et une perspective globale de la réduction de la pauvreté influencerait les questions posées par l'analyse de filière et la manière dont elles sont posées. Utilisée en dehors d'un cadre définissant des valeurs et des objectifs, l'analyse de filière a peu à offrir.</p> <p>Le cadre d'analyse de filière qui se profile actuellement cherche à remédier à ces inconvénients. Il élargit le cadre analytique de manière à considérer des marchés corrélés (en particulier les marchés de services) et à prendre plus largement en compte des thématiques d'environnement des affaires.</p> <p>En s'attachant à retracer les rapports verticaux entre les entreprises, l'analyse de filière se prête plus efficacement à l'analyse des marchés de produits et de matières premières. Il est moins utile pour l'étude des marchés de services, d'infrastructures, de facteurs de production et de services publics.</p>	<p><i>Très utile pour l'analyse, beaucoup moins pour l'intervention</i></p> <p>Outre le fait qu'elle manque d'une vision explicite de la manière de réduire la pauvreté, l'analyse de filière ne propose pas de directives permettant une bonne pratique d'intervention. Un observateur fait la remarque suivante : « <i>Mon souci est tout simplement que la phrase < aider les entreprises à se valoriser > soit mal interprétée par les gouvernements, les bailleurs de fonds et les entreprises qui y verraient une exhortation, par exemple, à dépenser les deniers publics en équipements modernes destinés aux entreprises ou dans le but de réduire la concurrence. Il faut qu'il soit clair que l'intention n'est pas celle-là</i> ». ³</p>

SOURCES PRINCIPALES

Littérature :

- Porter, M. *L'avantage concurrentiel des nations*
- Gereffi, G. *Commodity chains and global capitalism*
- Kaplinsky R. et al. *A handbook for value chain research*

Sources Internet :

- www.globalvaluechains.org/
- www.cirad.fr
- www.corse.inra.fr/
- www.microlinks.org/
- www.sdc-valuechains.ch/

2.2 Analyse sous-sectorielle

2.2.1 Origines, raisonnement et définitions

Un *circuit de commercialisation* se définit comme le parcours de transformation d'un produit à travers un système de production ou de distribution. Ainsi défini, le terme *circuit de commercialisation* correspond au terme *filière* (bien que sous certaines conditions, voir « Filières »). Un sous-secteur est un ensemble de circuits de commercialisation alternatifs pour un produit ou un groupe de produits étroitement reliés.⁴ Les *sous-secteurs* peuvent être délimités par le produit final ou par une matière première clé.

L'analyse de sous-secteur (ASS) est par conséquent la méthode permettant de comprendre la structure et les processus d'un sous-secteur. L'ASS actuelle est le fruit du travail de pionnier effectué au milieu des années 1980 pour transposer l'ASS du domaine de la commercialisation agricole, où elle était alors utilisée, au domaine du développement des PME.⁵ Le contexte de l'époque était caractérisé d'une part par la reconnaissance croissante du rôle des petites entreprises dans le développement des économies et, par conséquent, par l'importance grandissante du développement des petites entreprises en tant qu'objectif de politique publique, et d'autre part, par la frustration engendrée par les limites des approches de recherche existantes dans le domaine de la petite entreprise.⁶ L'analyse de sous-secteur est alors apparue, servant de canevas à l'étude des contraintes et des opportunités de développement des petites entreprises.

Une notion déterminante de l'analyse de sous-secteur est l'*effet de levier*, selon lequel un petit apport ciblé peut avoir un effet beaucoup plus large. On reconnaît par là que les organisations de développement ne peuvent se permettre de travailler avec de petites entreprises sur une base individuelle et que, pour cette raison, elles doivent opter pour des interventions susceptibles d'influencer simultanément un grand nombre d'entreprises.

Historiquement, toutes les analyses de sous-secteur ou presque ont pour objet des produits agricoles, décrivant et évaluant les réseaux économiques par lesquels les différents produits sont transformés et distribués aux consommateurs finaux.⁷

Hormis l'accent mis sur l'importance des petites entreprises, l'ASS est essentiellement une technique neutre, détachée de la notion de valeur.

⁵ A noter en particulier le travail effectué à l'Université de l'Etat du Michigan, financé par USAID dans le cadre du « Small Enterprise Approaches to Employment Cooperative Agreement ».

⁶ Ces approches (méthodologies d'enquête pour la plupart) étaient jugées coûteuses et gourmandes en temps, limitées par l'utilisation de frontières administratives plutôt que commerciales ; en limitant leur intérêt à l'entreprise, elles n'offraient guère qu'une analyse incomplète et statique.

⁷ Dans les années 1960.

2.2.2 Approche

L'analyse sous-sectorielle est une *approche systémique* de l'analyse de l'activité économique. Elle est centrée sur la reconnaissance du fait que les petites entreprises opèrent au sein de systèmes, et que pour les favoriser réellement, il faut comprendre ces systèmes. Elle définit un marché clé (le sous-secteur) et livre les éléments permettant d'analyser son fonctionnement. En outre, elle reconnaît que ce marché clé s'insère dans un environnement plus large, crucial pour le développement de circuits de commercialisation spécifiques, qu'elle estime constitué de « *trois composants importants : les règles (formelles et informelles), les flux d'informations et les institutions de services* ». ⁵

L'ASS offre une approche modulaire de la compréhension des marchés de produits et de matières premières. Si la littérature sur le sujet est diverse, le processus de base comprend un certain nombre d'étapes clés.

2.2.3 Principales étapes de l'ASS

<ul style="list-style-type: none">• Sélection du sous-secteur à partir d'une analyse économique plus large renseignant sur les questions de taille, de potentiel et de pertinence par rapport au groupe cible• Définition de la carte du sous-secteur• Spécification de l'environnement dans lequel le sous-secteur opère	<ul style="list-style-type: none">• Identification de liens avec les marchés de services• Collecte d'informations qualitatives et quantitatives ciblées et analyse• Identification de recommandations pour les interventions de nature politique ou opérationnelle
---	--

Aujourd'hui, l'ASS ressemble beaucoup à l'analyse de filière, et les deux expressions sont fréquemment utilisées comme des synonymes. Les partisans de l'école GCC de l'analyse de filière estiment toutefois que l'analyse sous-sectorielle est limitée aux activités menées à l'intérieur des frontières nationales.

2.2.4 Développements actuels

Les fondements théoriques de l'ASS organisés autour de la notion de systèmes sont efficaces et cohérents. Son approche modulaire de l'analyse offre beaucoup de précision aux intervenants qui cherchent à utiliser cet instrument. En conséquence, l'ASS a été largement mise en pratique dans le domaine du développement des petites entreprises. L'apparente simplicité de l'approche modulaire a néanmoins très certainement été à l'origine d'une certaine incohérence entre l'usage de cet instrument et la théorie systémique qui en est le fondement. Dans la pratique, le système a été trop souvent défini de manière restrictive comme le sous-secteur lui-même. L'approche systémique a rarement été appliquée à la résolution de contraintes sous-sectorielles préalablement identifiées, quelle que soit leur nature. Cette lacune s'est généralement traduite par des interventions visant à s'attaquer directement à ces contraintes par le biais d'opérations financées par des bailleurs de fonds, ce qui pose problème du point de vue de la pérennité, de la portée et de la répliquabilité.

Le développement ultérieur de l'ASS a nettement marqué le pas, rattrapé par d'importantes avancées dans le domaine de l'analyse de filière. Il est intéressant de noter qu'une bonne partie de la récente évolution de l'analyse de filière, pour ce qui relève du cadre d'analyse, s'inspire de l'approche systémique, qui était en théorie présente dès le départ dans l'ASS, mais qui a été négligée dans la pratique.

L'ASS donne peu d'indications sur la façon dont la cartographie sous-sectorielle peut être exploitée pour la conception et la mise en œuvre concrète de l'intervention.

2.2.5 Tableau synoptique de l'ASS

Raisonnement en matière de pauvreté / vision globale	Cadre d'analyse	Conseils pour l'intervention
<p><i>Pas de raisonnement explicite en matière de pauvreté</i></p> <p>L'ASS en elle-même est plutôt neutre par rapport à la notion de valeur, mais son fondement théorique exprime tout au moins une certaine vision de la croissance économique. Elle s'appuie sur la conviction que les petites entreprises sont importantes pour la croissance et la création d'emplois, et que s'il s'agit de les soutenir, il faut d'abord comprendre la dynamique des entreprises dans un contexte systémique plus large. Les entreprises opèrent en effet au sein de systèmes qu'il faut comprendre pour les appuyer efficacement. L'ASS n'a pas de suggestion directe concernant la manière de réduire la pauvreté.</p>	<p><i>Fondement systémique marqué, mise en œuvre restrictive</i></p> <p>De manière générale, l'ASS offre un cadre d'analyse solide. Son application pratique tend néanmoins à être trop restrictive, délaissant sa théorie systémique fondamentale et négligeant l'analyse rigoureuse des liens avec les services et les facteurs institutionnels.</p> <p>Une perspective globale de la réduction de la pauvreté influencerait les questions posées par l'analyse de filière et la manière dont elles sont posées. Utilisée en dehors d'un cadre définissant des valeurs et des objectifs, l'ASS a peu à offrir.</p> <p>En s'attachant à retracer les rapports verticaux entre les entreprises, l'ASS se prête plus efficacement à l'analyse des marchés de produits et de matières premières. Il est moins utile pour l'étude des marchés de services, d'infrastructures, de facteurs de production et de services publics.</p>	<p><i>Très utile pour l'analyse, beaucoup moins pour l'intervention</i></p> <p>Outre le fait qu'elle manque d'une vision explicite de la manière de réduire la pauvreté, l'ASS ne propose pas de directives permettant une bonne pratique d'intervention. En l'absence de directives, la tentation consiste trop souvent à intervenir directement pour remédier aux contraintes identifiées. Ce mode d'action peut avoir un effet à court terme, mais il est critiquable du point de vue de la pérennité.</p>

SOURCES PRINCIPALES

Littérature :

- Boomgard, J. et al *Subsector analysis : its nature, conduct and potential contribution to small enterprise development*

Sources Internet :

- www.msu.edu/
- www.katalystbd.com/
- www.commark.org

2.3 Clusters et réseaux d'entreprises

2.3.1 Origines, logique et définitions

Le terme de *cluster* – désignant un *groupement sectoriel et géographique d'entreprises*⁶ – fait son apparition dans les ouvrages traitant d'économie industrielle à la fin du XIX^e siècle. Cette notion un peu floue pâtit de l'absence d'une définition commune. Fondamentalement, elle renvoie à la proximité, la mise en réseau (ou networking) et la spécialisation, ainsi que Michael Porter le précise :

« *Les clusters sont des concentrations géographiques d'entreprises interconnectées et d'institutions associées dans un secteur d'activités donné, liées par des technologies et des compétences communes. Ils se développent généralement dans des zones offrant de bonnes*

possibilités en matière de communication, de logistique et d'interaction. Les clusters sont normalement concentrés dans une région et parfois dans une seule ville. »

La notion de *réseau* est étroitement liée à celle de cluster (et tout aussi difficile à définir), mais elle est dépourvue de la dimension géographique limitée caractérisant le cluster. En fait, on considère le réseau comme un élément fondamental du cluster.

« Les réseaux sont des [arrangements] formels et informels facilitant l'échange d'informations et de technologies, et encourageant différentes formes de coordination et de collaboration dans le cadre d'un cluster ».⁷

L'intérêt pour les clusters et réseaux s'appuie sur le raisonnement selon lequel la coopération interentreprises peut améliorer collectivement l'efficacité des entreprises participantes, au-delà de ce qu'elles pourraient espérer sans cette coopération. Le clustering et le réseautage sont des solutions particulièrement intéressantes pour faire face aux contraintes de compétitivité liées à la petite taille des entreprises, car ils produisent différents bénéfices :

- Accès facilité aux facteurs de production et aux services
- Meilleure défense des intérêts et gain d'efficacité dans les négociations entre acheteurs et fournisseurs
- Partage des coûts et participation permettant une efficacité accrue en matière d'innovation et de R&D
- Efficacité accrue dans le domaine du marketing et de l'accès aux marchés
- Possibilités accrues de spécialisation

La diversité des approches fait pendant à la diversité des définitions. Le clustering et le networking ont pour objectif principal d'optimiser la compétitivité d'entreprises existantes, et non de favoriser la création de nouvelles grappes d'entreprises.

Le développement de clusters et de réseaux concerne essentiellement les zones urbaines et il est étroitement lié au développement économique local. En ciblant la coopération (horizontale) entre entreprises de même niveau dans la filière et la coopération (verticale) d'un bout à l'autre de la filière, il est relié à l'analyse de filière (en tant qu'outil d'analyse) et à la notion de *World Economic Triangle* (voir « Filières »).

Les principaux défenseurs du développement de clusters et de réseaux ont été l'ONUDI, l'UE et ses Etats membres, ainsi que l'OCDE. Les clusters doivent aussi une partie de leur popularité aux gouvernements de nombreux pays en développement, en particuliers ceux de l'Inde et de l'Indonésie.

2.3.2 Approche

Comme nous l'avons déjà signalé plus haut, il n'y a pas d'approche unique en matière d'analyse de clusters et de réseaux, et les diverses conceptions font l'objet de nombreux manuels émanant de spécialistes du terrain (tels Humphrey et Schmitz). De manière générale, la plupart d'entre elles suivent un processus modulaire constitué de quelques étapes clés.

2.3.3 Principales étapes du développement de clusters et de réseaux

Processus général de préparation	Processus général de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> • Identification du cluster • Analyse du cluster • Sélection du cluster et premiers engagements • Identification et recrutement d'un responsable de cluster ou d'un facilitateur de réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation du groupe d'engagement du cluster (entreprises qui participeront au processus) • Analyse de présentation, discussions de facilitation, identification de défis communs et élaboration des plans d'engagement initiaux • Mise en œuvre et suivi des plans d'engagement • Stratégie de retrait

L'approche conventionnelle est fondée sur l'intervention d'un responsable de cluster ou d'un facilitateur de réseau, chargé de favoriser les relations d'affaires et de coopération entre les entreprises. L'idée est qu'après avoir établi une base de coopération, fait la preuve des bénéfices du système et instauré une dynamique, le responsable de cluster ou le facilitateur de réseau peut se retirer en laissant derrière lui un système pleinement fonctionnel et capable de progresser de manière autonome.

2.3.4 Développements actuels

Comme expliqué ci-dessus, les responsables de cluster ou les facilitateurs ont un rôle habituellement limité dans le temps. On considère toutefois de plus en plus qu'ils exercent une fonction à part entière et qu'il est nécessaire qu'ils veillent à ce que le cluster ou le réseau continue de collaborer et de progresser. La pérennité constitue donc un défi majeur, puisqu'il s'agit de savoir comment intégrer la fonction de facilitateur ou de responsable de cluster dans le système institutionnel local.

L'objectif de la promotion des clusters a également fait débat. De nombreux secteurs du développement économique ont misé sur les clusters, et nombre de programmes visant à encourager l'innovation et la compétitivité ont pris appui sur les clusters et les réseaux. Dans le domaine du développement de l'agribusiness, on se réfère souvent à des clusters de producteurs, qui jouent un rôle central en matière de stratégies de promotion sectorielle (généralement lorsqu'il s'agit de fournir des services commerciaux). Le développement économique local est un autre domaine dans lequel les clusters occupent le devant de la scène.

Enfin, étant donné que les interventions de développement doivent de plus en plus souvent faire la preuve de leur contribution à la lutte contre la pauvreté, on en vient à repenser les projets de clusters et de réseaux, afin qu'ils s'insèrent dans des stratégies de réduction de la pauvreté. Cela suppose de mener une réflexion allant au-delà des arguments généraux de croissance, de manière à déterminer comment les pauvres peuvent profiter des projets de clusters et de réseaux. Il s'agit également de trouver un compromis entre la promotion de clusters de haute technologie, situés en milieu urbain et nécessitant habituellement des compétences ou des moyens que les pauvres n'ont pas, et la promotion de clusters de faible niveau technologique en zone périphérique, susceptibles d'intégrer les pauvres, mais dont la courbe de croissance sera vraisemblablement plus basse.

2.3.5 Tableau synoptique des clusters et des réseaux

Raisonnement en matière de pauvreté / vision globale	Cadre d'analyse	Conseils pour l'intervention
<p><i>Pas de raisonnement explicite en matière de pauvreté</i></p> <p>L'idée maîtresse du clustering et du réseautage ne vise pas en elle-même la réduction de la pauvreté.</p> <p>Elle s'appuie toutefois sur la conviction que les petites entreprises sont importantes pour la croissance et la création d'emplois. Le clustering et le networking ont pour objectif d'accroître l'efficacité en favorisant la coopération, ce qui induit un gain de compétitivité et favorise la croissance économique.</p>	<p><i>Perspective systémique étroite</i></p> <p>L'approche du clustering et du networking offre un cadre permettant l'identification des clusters existants et une analyse sommaire de la dynamique du cluster (en s'appuyant pour cela souvent sur d'autres méthodes telles que l'analyse de filière). Le processus d'analyse devant servir à la conception de l'intervention tend à être produit par le processus d'intervention lui-même.</p> <p>Les clusters et les réseaux offrent généralement un cadre d'analyse limité.</p>	<p><i>Fort accent sur les dimensions opérationnelles</i></p> <p>L'idée maîtresse du clustering et de la mise en réseau est d'instaurer un cadre d'intervention. Nombre de manuels et de guides se penchent sur les différentes manières de former et de faire fonctionner un cluster ou un réseau.</p> <p>L'orientation est plus opérationnelle que stratégique (elle se préoccupe par exemple de problématiques comme la pérennité).</p>

SOURCES PRINCIPALES

Littérature :

- Humphrey J. et al *Principes de la promotion des groupes et réseaux de PME*
- Porter, M. *L'avantage concurrentiel des nations*

Sources Internet :

- www.unido.org
- www.worldbank.org

2.4 Environnement des affaires

2.4.1 Origines, logique et définitions

L'*environnement des affaires* est une notion assez vaste, largement utilisée dans le domaine des sciences économiques et du développement, mais aussi au-delà ; elle signifie beaucoup de choses pour beaucoup de monde, et sa définition reste floue. Dans le domaine du développement du secteur privé, l'environnement des affaires comprend au sens le plus large « *l'ensemble des facteurs extérieurs à l'entreprise comme le cadre politique, légal et réglementaire, la politique de commerce extérieur, la gouvernance et les institutions, la sécurité physique, le contexte socioculturel des affaires, la politique macroéconomique, l'accès des entreprises aux services financiers et commerciaux, ainsi que l'existence de services d'infrastructure physiques et sociaux.* »⁸

Plus communément, l'environnement des affaires est considéré dans une acception plus étroite comme « *la mesure dans laquelle les politiques gouvernementales et le cadre légal et réglementaire déterminent les règles du jeu commercial et influencent, positivement ou négativement, le fonctionnement des marchés, les incitations à investir et le coût des opérations commerciales.* »⁹ Les termes *climat d'investissement*, *climat des affaires* et *conditions-cadres* sont souvent utilisés comme des synonymes d'*environnement des affaires*.

Dans le domaine des sciences économiques et du développement, ce terme a d'abord pris de l'importance dans le contexte de la vague de réformes touchant les marchés dans les années 1980. C'est à cette période que l'on a reconnu que l'orientation des politiques publiques était un déterminant important de la croissance économique. Le lien est alors établi entre les politiques « favorables aux marchés » et une croissance forte de l'économie. Le terme *environnement des affaires* est donc devenu l'expression de référence pour définir dans quelle mesure les politiques d'un Etat étaient jugées favorables aux marchés.

Plus spécifiquement, le terme est apparu dans le domaine du développement des petites entreprises en rapport avec l'idée de *level playing field* (traduisant la notion d'équité dans les règles du jeu), en réponse à ce qui était perçu comme des distorsions des politiques, du cadre légal et de l'accès aux services publics à l'avantage des grandes entreprises du secteur formel. Ces distorsions étaient considérées comme excluant ou influençant défavorablement toute la pléiade, immense mais largement invisible, de petites entreprises et d'activités informelles constituant l'essentiel des économies en développement. A cet égard, l'environnement des affaires renvoyait à l'objectif consistant à rendre les politiques, les cadres légaux et les services publics plus propices aux petites activités économiques informelles.

L'intérêt porté à l'environnement des affaires est fondé sur le lien perçu entre l'environnement d'une part et la croissance économique et la réduction de la pauvreté d'autre part. La logique de cette vision repose sur le lien entre réduction de la pauvreté et croissance, entre croissance et développement du secteur privé, ainsi que sur la reconnaissance de l'importance de facteurs sur lesquels les entreprises n'ont pas prise, mais qui influencent leurs décisions d'investissement et

leur performance globale (facteurs accroissant les risques et les coûts du démarrage, de l'exploitation ou de la cessation d'une activité).

L'importance de l'environnement des affaires en tant que facteur de croissance est étudiée en détail dans un document de recherche de la Banque mondiale paru en 2003 sous la plume de Beck et al¹⁰, qui parvient aux trois conclusions suivantes :

- Si l'existence d'un large secteur des PME est caractéristique des économies de croissance, il n'est pas démontré que les petites entreprises soient nécessairement vectrices de croissance (contrairement aux entreprises de plus grande taille).
- L'environnement général des affaires touchant à la fois les grandes et les petites entreprises – facilité de création et de cessation d'activité, solidité des droits de propriété, exécution des contrats – est vecteur de croissance.
- Toutefois, alors qu'un bon environnement des affaires tend à être favorable aux pauvres en accélérant la croissance globale, les résultats ne suggèrent pas que l'environnement des affaires agisse directement sur la pauvreté, au-delà l'influence qu'il exerce sur l'économie en général.

Pour la plupart des organismes de développement, l'environnement des affaires est en fait davantage un objectif qu'une approche technique ou une méthode d'intervention. L'intérêt pour les questions d'environnement des affaires est lié à la dimension plus systémique de ce dernier. Pour les organismes de développement, le fait de se pencher sur les conditions-cadres de l'activité des entreprises permet d'exercer une influence potentiellement plus grande sur celle-ci que par des mesures plus directes.

2.4.2 Approche

Etant donné que l'environnement des affaires est une notion très large, il n'est pas surprenant qu'il n'y ait pas d'approche commune des interventions en la matière. Comme précisé plus haut, la notion d'environnement des affaires ne constitue pas réellement une approche en soi. Une revue consacrée aux expériences réalisées par des bailleurs de fonds¹¹ mentionne quatre domaines dans lesquels ces derniers peuvent agir : la stabilité macroéconomique, la gouvernance⁸, le cadre politique, légal et réglementaire, ainsi que le cadre et les capacités institutionnels.

Chacun de ces domaines fait le plus souvent l'objet d'approches spécialisées, mais de manière générale, elles relèvent d'un certain nombre de démarches courantes en matière d'évaluation et d'intervention.

⁸ On entend par gouvernance la manière dont les gouvernements gèrent la société et l'économie. Cette notion inclut des questions comme l'Etat de droit, l'administration publique, la corruption, la sécurité, l'obligation de rendre compte, etc. Signalons que ce terme est également utilisé en rapport avec les relations de pouvoir dans l'approche récente de l'analyse de filière.

2.4.3 Approches habituellement utilisées dans les interventions en faveur de l'environnement des affaires

Evaluation	Intervention
<p>Dans ce domaine, les méthodes sont nombreuses.</p> <p>Certains instruments sont toutefois utilisés couramment pour comparer des pays ou des régions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluations du climat des affaires • Evaluations du climat d'investissement • Etude des conditions d'investissement (« investor roadmaps ») • Enquêtes Doing Business • Cartographie des PME • Etudes GEM (Global Entrepreneurship Monitor) de l'activité entrepreneuriale <p>Il existe d'autres instruments d'analyse plus spécifiques comme l'analyse de l'impact des réglementations ou les méthodes d'évaluation structurelle.</p>	<p>Les interventions sont habituellement orientées sur les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Privatisation et réforme paraétatique • Réforme des investissements, de la concurrence et de la justice commerciale • Réforme relative à l'environnement des affaires et promotion de la croissance favorable aux pauvres • Réforme réglementaire <p>L'aide apportée peut être de plusieurs types :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aide budgétaire • Renforcement de capacités et assistance technique • Recherche en matière de politiques • Encouragement au dialogue entre secteurs public et privé

Il est assez rare qu'outils d'évaluation et conception de l'intervention soient directement liés, bien que les processus d'évaluation et les informations qu'ils génèrent puissent servir à convaincre des partenaires importants. L'une des difficultés réside dans le fait que de nombreux instruments d'évaluation tendent à identifier les symptômes et non les causes profondes d'un problème (p. ex. le fait que l'enregistrement formel d'une activité commerciale prenne 270 jours, plutôt que les raisons politiques, réglementaires ou administratives d'une telle lenteur), apportant par conséquent peu d'informations sur la nature de l'intervention requise.

2.4.4 Développements actuels

De nombreux débats et développements animent les différents domaines techniques que recouvre la notion d'environnement des affaires. Du point de vue du développement des petites entreprises, les débats s'articulent autour de cinq thèmes principaux.

Premièrement, la nécessité de trouver une définition commune et un cadre d'analyse de l'environnement des affaires. Le Comité des bailleurs de fonds pour le développement de la petite entreprise (Donor Committee for Small Enterprise Development) mène les travaux dans ce domaine, mais ceux-ci en sont au tout premier stade.

Deuxièmement, la préoccupation liée au fait que définir de justes politiques et réglementations ne suffit pas à traiter les problèmes d'offre et de demande qui freinent la participation des pauvres à la croissance. S'ajoute à cela la question de savoir dans quelle mesure les interventions amènent un changement institutionnel durable permettant d'instaurer un environnement des affaires favorable à long terme (par exemple en améliorant la gouvernance locale et en renforçant les structures de protection des intérêts) et ne se limitent pas – c'est plus courant – à changer directement les règles en vigueur.

Troisièmement, la conscience croissante de la nature transversale de l'environnement des affaires et par conséquent la nécessité d'en avoir une vision plus systémique, tenant notamment compte de la manière dont il est relié à des secteurs clés tels que l'infrastructure ou l'agriculture.

Quatrièmement, la difficulté de mesurer l'impact sur la pauvreté des initiatives en matière d'environnement des affaires. Le raisonnement tenu pour justifier ces initiatives consiste à dire qu'elles peuvent avoir un effet de levier et donc une influence plus grande. Mesurer leur impact

réel relève toutefois du défi méthodologique et dans ce domaine, le manque d'évaluations systématiques est généralisé.

Cinquièmement, la nécessité de répondre à des questions pratiques qui n'ont toujours pas été résolues par les discussions conceptuelles, à savoir : comment définir l'orientation initiale d'une intervention, comment adopter une approche appropriée avec les partenaires, comment passer de la recherche à un projet d'intervention et, enfin, comment définir le rôle des organismes de développement.

2.4.5 Tableau synoptique de l'environnement des affaires

Raisonnement en matière de pauvreté / vision globale	Cadre d'analyse	Conseils pour l'intervention
<p>Raisonnement limité en matière de pauvreté</p> <p>En tant que concept très large, le principe d'environnement des affaires ne relève pas d'une vision cohérente de la réduction de la pauvreté.</p> <p>On trouve néanmoins à l'origine de ce concept la conviction que la croissance est favorable à la réduction de la pauvreté et qu'un environnement des affaires propice au développement du secteur privé est bon pour la croissance.</p> <p>Dans ce sens, un environnement des affaires favorable constitue un objectif ou une aspiration.</p>	<p>Perspective systémique étroite</p> <p>Pas de cadre analytique commun de l'environnement des affaires.</p> <p>Le concept d'environnement des affaires est systémique à certains égards, mais sa déclinaison tend à se limiter aux questions de réformes politiques, légales et réglementaires.</p> <p>Les instruments utilisés pour des éléments spécifiques de l'environnement des affaires ont une application limitée (p. ex. évaluations de l'impact de la réglementation) ou ne permettent souvent pas d'identifier les causes des problèmes (p. ex. facteurs institutionnels).</p> <p>Ces difficultés commencent néanmoins à être reconnues et prises en compte.</p>	<p>Faible</p> <p>Bien que certains principes de bonne pratique existent, les conseils concrets aux opérateurs sont rares.</p> <p>En fin de compte, la pratique oscille entre l'intervention directe visant à obtenir des changements (avec les problèmes de pérennité qui en résultent) et la non-intervention (recherche, études).</p>

SOURCES PRINCIPALES

Littérature :

- White, S. et al *Review of DFID activities in the enabling environment*
- Beck, T. et al *Small and medium enterprises, growth and poverty: cross country evidence*

Sources Internet :

- www.worldbank.org
- www.dfid.org

2.5 Développement économique local

2.5.1 Origines, logique et définitions

Il n'existe pas de définition du développement économique local (DEL) unanimement acceptée, mais la plupart des intervenants sur le terrain seraient d'accord pour affirmer que « *l'objectif du DEL est de développer les capacités économiques d'une zone définie de manière à améliorer ses perspectives économiques et la qualité de vie de tous. Il s'agit d'un processus dans lequel des partenaires du secteur public, du secteur des affaires et du secteur non gouvernemental œuvrent*

collectivement à l'instauration de conditions plus favorables à la croissance économique et à la création d'emplois.»¹²

Le DEL recouvre par conséquent à la fois l'objectif et le processus, soit le *renforcement des capacités économiques locales* dans des *zones définies*, via l'établissement d'un agenda de développement local parmi les *principaux partenaires* que sont par exemple les autorités locales, le secteur des entreprises et la société civile.

Les caractéristiques marquantes du DEL sont :

- Une dimension géographique explicite (habituellement sous-nationale)
- Une orientation sur le développement des capacités économiques locales
- Des processus fondés sur la participation de multiples partenaires

Comme le fait remarquer Meyer-Stamer¹³, il manque au DEL un cadre conceptuel, en particulier pour définir ce qu'on entend par *économie locale*. Il se trouve devant la même difficulté que le concept d'*environnement des affaires*, à savoir celle de la définition de sa portée.

Le DEL est issu de l'aménagement du territoire et de l'aménagement urbain, mais il s'agit en réalité d'un domaine multidisciplinaire, à cheval sur les sphères de l'économie, de la géographie, de la sociologie, des affaires et de la compétitivité. Il est apparu dans le contexte du déclin économique et de la marginalisation des régions dans les pays industrialisés dans les années 1960 et 1970, mais son arrivée dans le monde en développement date des années 1980 et 1990. On distingue généralement trois étapes principales dans l'évolution du DEL :

- Des années 1960 aux années 1980 : essentiellement mis en œuvre par le secteur public, axé sur l'investissement étranger direct et l'investissement dans d'importants projets d'infrastructures.
- Des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990 : mis en œuvre par le secteur public, axé sur l'investissement, mais plus ciblé sur certains secteurs et incluant aussi bien *l'infrastructure physique* que *l'infrastructure organisationnelle*.
- De la fin des années 1990 à aujourd'hui : toujours mis en œuvre par le secteur public, mais plus axé sur un partenariat public-privé, encourageant les investissements et les initiatives privés, et cherchant à favoriser l'aménagement d'un environnement des affaires et de l'infrastructure organisationnelle (p. ex. les clusters).

Le DEL est orienté sur le développement à l'échelon sous-national, principalement celui des zones urbaines ou périurbaines. Il agit principalement à trois niveaux de *l'organisation géopolitique* et de *l'administration publique* : au *plan national* (son influence sur l'environnement légal, les structures et la répartition des ressources aux échelons sous-nationaux), au *plan régional* (généralement en tant qu'échelon intermédiaire entre le gouvernement central et le gouvernement local), et au *plan local ou municipal*. Il a pris une importance particulière dans le contexte de la décentralisation et de la tendance à l'autonomie régionale.

L'un des principaux objectifs du développement économique local est la création d'emplois dans les zones économiquement défavorisées, ainsi que récemment, la promotion de la croissance comme moyen d'y parvenir. Le DEL repose sur le constat que ces efforts (et le rôle du gouvernement en particulier) requièrent une meilleure coordination : ainsi que Michael Porter l'a observé avec ironie, les gouvernements ont souvent créé une multitude d'obstacles réglementaires et bureaucratiques pour le commerce, « *alors que dans le même temps, ils conduisaient de nombreux programmes destinés à former des gens pour des emplois inexistantes dans des industries sans perspective de croissance* »¹⁴.

Les acteurs principaux du développement économique local ont été la coopération technique allemande (GTZ) et l'UE. Le Club du Sahel et l'OCDE favorisent une approche du DEL baptisée

ECOLOC, qui a été mise en œuvre dans plusieurs pays d'Afrique, avec le soutien de la Section Gouvernance de la DDC.

2.5.2 Approche

Comme on peut s'y attendre au vu de la diversité de ses origines et de ses objectifs, il n'y a pas d'approche commune du DEL. Il a été développé par des opérateurs sur le terrain appelés à coopérer avec des gouvernements et d'autres partenaires, il est le fruit de différentes combinaisons de conceptions et de pratiques économiques, politiques, sociales et environnementales, et a évolué dans différentes directions autour de la planète. De manière générale, toutefois, le DEL est orienté sur le *dialogue entre acteurs*, sur *l'empowerment et l'appropriation au niveau local*, ainsi que sur *la transparence et la responsabilité accrues des institutions locales*.

Les approches du DEL recourent par conséquent celles visant à réformer le secteur public et la gouvernance ainsi que, de plus en plus, celles du développement du secteur privé (notamment celles de l'environnement des affaires, des clusters, des filières et de la promotion des services financiers et non financiers aux entreprises). Les activités de DEL s'étendent à de nombreux domaines : climat des affaires et d'investissement, infrastructure, développement et croissance des activités économiques au plan local, investissements étrangers, développement de secteurs et de clusters, régénération urbaine, compétences et emploi pour des groupes défavorisés particuliers.

Quoique faisant l'objet de définitions différentes selon les organismes, l'approche DEL comprend généralement plusieurs grandes étapes (voir plus bas). En pratique, les activités préliminaires consistent à organiser l'effort local et à instituer un groupe DEL (habituellement financé par les organismes d'aide au développement), œuvrant idéalement au sein des autorités locales et associant des partenaires du public, du privé et de la société civile. Ce groupe procède alors à une analyse de la situation fondée sur des données qualitatives et quantitatives. Cette analyse permet ensuite de développer une stratégie de DEL, reposant habituellement sur une vision économique locale, définissant des objectifs et un plan d'action dont l'horizon varie entre trois et huit ans. La principale différence entre les diverses approches concerne généralement l'importance accordée à la participation et le moment auquel celle-ci doit intervenir, avant ou après le diagnostic de la situation.

2.5.3 Principales étapes du DEL

- Mobilisation et organisation de l'effort local
- Evaluation de la situation économique locale
- Développement d'une stratégie économique locale
- Mise en œuvre de la stratégie économique locale
- Examen de la stratégie économique locale

2.5.4 Développements actuels

Les objectifs et les procédures de DEL ont été largement adoptés par les organismes d'aide ces dernières années, mais les résultats des interventions menées jusqu'ici ne sont pas complètement satisfaisants.¹⁵ Malgré l'absence d'une direction générale claire pour guider l'action sur le terrain, un certain nombre de défis et de tendances importants du point de vue de la Section E&R se dégagent cependant.

Premièrement, l'action sur le terrain a été gênée par le manque de clarté des fondements théoriques et conceptuels. Ce manque de clarté a par exemple induit une certaine confusion entre développement communautaire et développement économique local. Le premier revêt une forte dimension sociale, alors qu'en pratique, le DEL semble évoluer dans une direction économique, orientée sur le secteur privé.

Deuxièmement, le fait que le DEL soit issu de l'aménagement du territoire a conduit à mettre excessivement l'accent sur la stratégie et l'aménagement plutôt que sur l'action, ce qui s'est révélé décevant pour certains partenaires. Une partie des acteurs sur le terrain adoptent maintenant des démarches plus orientées sur l'intervention comme l'approche PACA (Participatory Appraisal of Competitive Advantage), développée par Mesopartner.

Troisièmement, bien que le DEL accorde une grande importance aux processus participatifs, les intervenants sur le terrain manquent de principes de bonnes pratiques sur la manière dont les organismes de développement doivent intervenir, en particulier comment ils peuvent soutenir les initiatives locales résultant de processus de planification participatifs.

Quatrièmement, le glissement vers un partenariat public-privé, fruit du constat selon lequel le secteur privé est une source majeure de croissance économique et d'emploi, permet progressivement au DEL de s'affranchir de son orientation historique sur le secteur public. Ce glissement le place devant de nouveaux défis :

- L'approche participative du DEL a eu tendance à s'adapter aux structures et aux pratiques du secteur public, mais pas à celles d'un secteur privé plus dynamique. Ce dernier ne tient par exemple pas à s'engager dans des discussions et des processus de planification de longue haleine impliquant de multiples participants. De plus, les processus de DEL supposent l'existence d'organisations représentatives formelles avec lesquelles avancer, or celles-ci font souvent défaut dans un secteur privé naissant.
- Le DEL est une approche géographique qui cherche à s'appliquer dans un monde où les limites géographiques sont de moins en moins pertinentes, notamment du point de vue de l'organisation du secteur privé (p. ex. filières) ou des effets économiques de la mondialisation.
- La participation à elle seule ne constitue pas une base suffisante lorsqu'il s'agit de comprendre et d'orienter l'action sur le terrain. Il est notoire que l'analyse requiert des instruments plus efficaces.¹⁶

Cinquièmement, l'avenir du développement économique local fait l'objet de débats. Celui-ci a principalement évolué dans deux directions. A une extrémité, il a pris la forme de politiques et d'interventions territoriales à caractère générique, visant à créer des conditions favorables pour les affaires en général, sans cibler des entreprises ou des secteurs en particulier. A l'autre extrémité, il s'incarne dans des politiques et des interventions stratégiques ciblées, ayant pour objectif la valorisation et l'innovation dans des entreprises ou des secteurs spécifiques (p. ex. clusters). Certains observateurs sont d'avis que l'avenir du DEL réside dans une voie médiane, celle de politiques et d'interventions territoriales ayant pour but d'aider des institutions locales à gérer plus efficacement l'incertitude dynamique, en se fondant sur une réflexion commune, plutôt que sur des stratégies et actions collectives (lesquelles sont peut-être plus facilement mises en œuvre individuellement par les intervenants, en accord avec leurs intérêts et leurs compétences).

2.5.5 Tableau synoptique du DEL

Raisonnement en matière de pauvreté / vision globale	Cadre d'analyse	Conseils pour l'intervention
<p>Raisonnement limité en matière de pauvreté</p> <p>Fondamentalement, le DEL n'a pas pour ambition de réduire la pauvreté. Il s'appuie toutefois sur des objectifs en matière de croissance et de création d'emploi dans des zones défavorisées.</p> <p>Il reconnaît de plus en plus le besoin de cohérence des politiques et des interventions dans un contexte systémique plus large. Cependant, il ne se demande pas où les pauvres se situent dans ce système, comment ils peuvent améliorer leur situation et quel est le rôle des organismes de développement à cet égard.</p>	<p>Vision progressivement plus systémique</p> <p>Manquant de fondements théoriques et conceptuels, le DEL ne dispose pas d'un cadre général d'analyse. Il ne dispose pas d'outils de cartographie géopolitique.</p> <p>Il emprunte généralement les instruments analytiques d'autres approches (p. ex. l'analyse de filière). Le risque est alors que ces instruments soient utilisés isolément, en dehors d'un cadre commun d'analyse et d'action.</p> <p>Certains efforts sont néanmoins consentis afin de fournir au DEL un cadre conceptuel (p. ex. les 6 triangles de Mesopartner).</p>	<p>Forte pour la participation, faible pour l'intervention</p> <p>Il y a une telle multitude d'approches du DEL qu'il est difficile de préciser ce qu'est une intervention caractéristique.</p> <p>On peut néanmoins dire que sa contribution distinctive est son accent sur l'association d'intervenants locaux et sur les processus participatifs.</p> <p>Le DEL manque notoirement de principes relatifs à la manière d'intervenir, avec le risque que les organismes de développement soient finalement appelés à financer de longues « listes d'achats » résultant des processus participatifs.</p>

SOURCES PRINCIPALES

Littérature :

- Porter, M. *L'avantage concurrentiel des nations*

Sources Internet :

- www.worldbank.org
- www.mesopartner.com/
- www.gtz.org
- www.microlinks.org/

2.6 Résumé

Il est évident qu'aucune de ces approches ne saurait constituer à elle seule un cadre méthodologique complet pour les opérateurs travaillant au développement du secteur privé. De manière générale, on constate ce qui suit :

- Leur logique fondatrice formule rarement explicitement le lien avec l'objectif de réduction de la pauvreté.
- En guise de modèle de compréhension, elles proposent pour le développement du secteur privé une vision partielle du système de marché, généralement focalisée sur des éléments spécifiques du système. Dans certains cas, elles ont tendance à décrire ou à identifier les symptômes des problèmes plutôt que leurs causes profondes.
- Si certaines approches offrent des outils techniques aux acteurs sur le terrain, elles sont rares à proposer des principes clairs sur le rôle des organismes engagés dans le développement du secteur privé.

Or c'est justement au regard de ces trois faiblesses que l'idée et la pratique naissantes de « Making Markets Work for the Poor » peuvent apporter une réelle contribution.

Vue d'ensemble des principaux domaines de développement du secteur privé

Raisonnement en matière de pauvreté / vision globale		Cadre d'analyse	Conseils pour l'intervention
Analyse de filière	<p>Tendance croissante à développer une argumentation sur la pauvreté</p> <ul style="list-style-type: none"> Les petites entreprises font partie des filières ; leur croissance dépend de leur position au sein de la filière. La compréhension de l'organisation et de la dynamique des filières est déterminante pour la valorisation des entreprises et la stimulation de leur croissance. Explication limitée de la manière dont le développement de filière permet de réduire la pauvreté On assiste toutefois à l'apparition d'une orientation macroéconomique plus explicite sur la pauvreté, de plus en plus utilisée pour comprendre les dimensions microéconomiques de la pauvreté. 	<p>Perspective systémique forte quoique étroite, en amélioration</p> <ul style="list-style-type: none"> Solides bases d'analyse des filières, mais partiellement systémiques Le cadre d'analyse de filière qui émerge actuellement élargit ses bases à l'analyse des liens entre les marchés (de services) et à un environnement des affaires plus large. L'analyse de filière est plus adaptée aux marchés de produits et de matières premières. Elle est moins adaptée aux marchés de services, de facteurs de production ou de services publics. 	<p>Très utile pour l'analyse, beaucoup moins pour l'intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> Pas de directives permettant une bonne pratique d'intervention Le concept de la valorisation des entreprises n'apporte pas d'informations concernant la manière d'y parvenir dans la pratique. Les interventions ont tendance à remédier directement aux contraintes, avec un effet immédiat mais pas forcément durable.
Analyse sous-sectorielle	<p>Pas de raisonnement explicite en matière de pauvreté</p> <ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance de l'importance des petites entreprises en termes de croissance et d'emploi La compréhension du contexte systémique plus large améliore l'efficacité des interventions, ce qui est un facteur de croissance. Explication peu explicite concernant la manière dont le développement de sous-secteurs permet de réduire la pauvreté 	<p>Fondement systémique marqué, mise en œuvre restrictive</p> <ul style="list-style-type: none"> Solide cadre d'analyse des secteurs La mise en œuvre pratique tend à être restrictive, négligeant la théorie systémique de base et excluant les influences des services et des facteurs institutionnels. Elle est plus adaptée aux marchés de produits et de matières premières qu'aux marchés de services, de facteurs de production ou de services publics. 	<p>Très utile pour l'analyse, beaucoup moins pour l'intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> Pas de directives permettant une bonne pratique d'intervention Les interventions ont tendance à remédier directement aux contraintes, avec un effet immédiat mais pas forcément durable.
Clusters et réseaux d'entreprises	<p>Pas de raisonnement explicite en matière de pauvreté</p> <ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance de l'importance des petites entreprises pour la croissance et l'emploi La coopération accroît l'efficacité, qui améliore à son tour la compétitivité et contribue à la croissance. Pas d'explication explicite concernant la manière dont le développement de clusters permet de réduire la pauvreté 	<p>Perspective systémique étroite</p> <ul style="list-style-type: none"> Cadre d'analyse solide permettant d'identifier les clusters existants et les dynamiques structurantes L'analyse tend à être produite par le processus d'intervention lui-même. Cette approche s'appuie souvent sur d'autres méthodes comme l'analyse de filière. Elle a tendance à décrire les clusters et les symptômes des problèmes plutôt que leurs causes. Généralement appliquée dans les industries manufacturières 	<p>Fort accent sur les dimensions opérationnelles, sinon plutôt faible</p> <ul style="list-style-type: none"> L'orientation est plutôt opérationnelle, avec de nombreux manuels de « cluster management », plutôt que stratégique. Problèmes de pérennité
Environnement des affaires	<p>Raisonnement limité en matière de pauvreté</p> <ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance de l'importance de l'environnement des affaires pour la croissance des entreprises Affirmation du fait que la croissance est favorable à la réduction de la pauvreté En tant que notion très large, le principe d'environnement des affaires n'a pas de vision cohérente de la réduction de la pauvreté. 	<p>Perspective systémique étroite</p> <ul style="list-style-type: none"> Pas de cadre d'analyse commun Partiellement systémique, mais déclinaison souvent limitée aux questions de réformes politiques, légales et réglementaires 	<p>Faible orientation de l'intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> Certains principes de bonne pratique existent, mais les conseils concrets aux opérateurs sont rares. La pratique oscille entre l'intervention directe visant à obtenir des changements (avec les problèmes de pérennité qui en résultent) et la non-intervention (recherche, études).
Développement économique local	<p>Raisonnement limité en matière de pauvreté</p> <ul style="list-style-type: none"> Les zones défavorisées ont besoin de croissance des entreprises et d'emploi. Progressivement plus systémique dans sa reconnaissance du besoin de cohérence des politiques et des interventions, dans un contexte systémique plus large Pas de point de vue explicite sur la manière dont la croissance économique locale contribue à réduire la pauvreté 	<p>Vision progressivement plus systémique</p> <ul style="list-style-type: none"> Faiblesse de l'approche géopolitique et des instruments destinés aux intervenants Emprunts fréquents à d'autres méthodes comme l'analyse de filière Absence de cadre d'analyse général Mais efforts récents visant à développer un cadre conceptuel pour le DEL 	<p>Très utile pour les processus participatifs, beaucoup moins pour l'intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> Approches multiples, la plupart assez solides du point de vue de l'implication des partenaires et des processus participatifs Manque de principes relatifs à la manière d'agir sur le terrain Le processus conduit souvent à remettre entre les mains des bailleurs des « listes d'achats » correspondant aux intérêts locaux.

3. Ou s'intègre le principe de m4p ?

3.1 Que signifie « faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres » ?

Les expressions *Making Markets Work for the Poor* (MMW4P ou M4P) et *market development* (développement du marché) sont apparues au cours des six dernières années. Les origines de la première sont diverses, mais elle est essentiellement née de l'expérience d'un grand nombre d'organismes de développement. Ceux-ci constatent que de nombreuses interventions échouent à procurer des revenus durables susceptibles d'intégrer les pauvres dans le mouvement économique, qu'elles ancrent au contraire le plus souvent davantage l'exclusion, la vulnérabilité et la dépendance de ces derniers : elles ne parviennent pas à faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres.

Les causes principales de ces problèmes résident (a) dans l'incapacité à comprendre les systèmes de marché et la façon dont les pauvres s'y intègrent, et (b) dans des interventions inappropriées, qui ont pour effet de distordre et de supplanter les mécanismes de marché et les institutions existants, au lieu de promouvoir les incitations et l'appropriation locales, et par conséquent la pérennité. Outre ces expériences, de nombreux organismes prennent progressivement conscience du caractère limité des ressources procurées par les bailleurs de fonds et mettent en place des partenariats avec le secteur des entreprises. On observe en outre, au-delà du domaine du développement, que des changements appropriés et favorables aux pauvres dans les systèmes de marché ont un impact significatif sur la pauvreté.

La notion de M4P est par conséquent née d'expériences réelles et parfois difficiles, mais elle ne constitue pas une science exacte ou une méthode rigide. Ses principales caractéristiques sont :

- La reconnaissance, en point de départ, du fait que les pauvres vivent au sein de systèmes de marché plus larges et que l'objectif des interventions de développement consiste à encourager ces systèmes de marché à fonctionner plus équitablement pour les groupes de population défavorisés.
- Une solide compréhension, comme préalable à toute intervention, des systèmes de marché, des raisons empêchant un fonctionnement favorable aux pauvres et des moyens susceptibles de lever ces obstacles dans le futur. Une compréhension plus réaliste et plus nuancée des *systèmes de marché* que celle proposée par la science économique classique, centrée sur les opérations ponctuelles entre acteurs privés.
- Un engagement explicite en faveur de la pérennité, qui met l'accent sur la promotion des mesures d'incitation et leur alignement sur la capacité des institutions locales, afin que ces dernières jouent un rôle plus influent au sein des systèmes de marché.
- L'attribution d'un rôle explicitement limité et temporaire aux organismes de développement, dans le cadre duquel ils n'interviennent pas directement sur le marché, mais s'efforcent d'encourager les acteurs locaux à prendre une place plus marquée dans les systèmes de marché.
- Une conception de l'intervention sensible aux conditions locales du marché et répondant à des objectifs de pérennité.

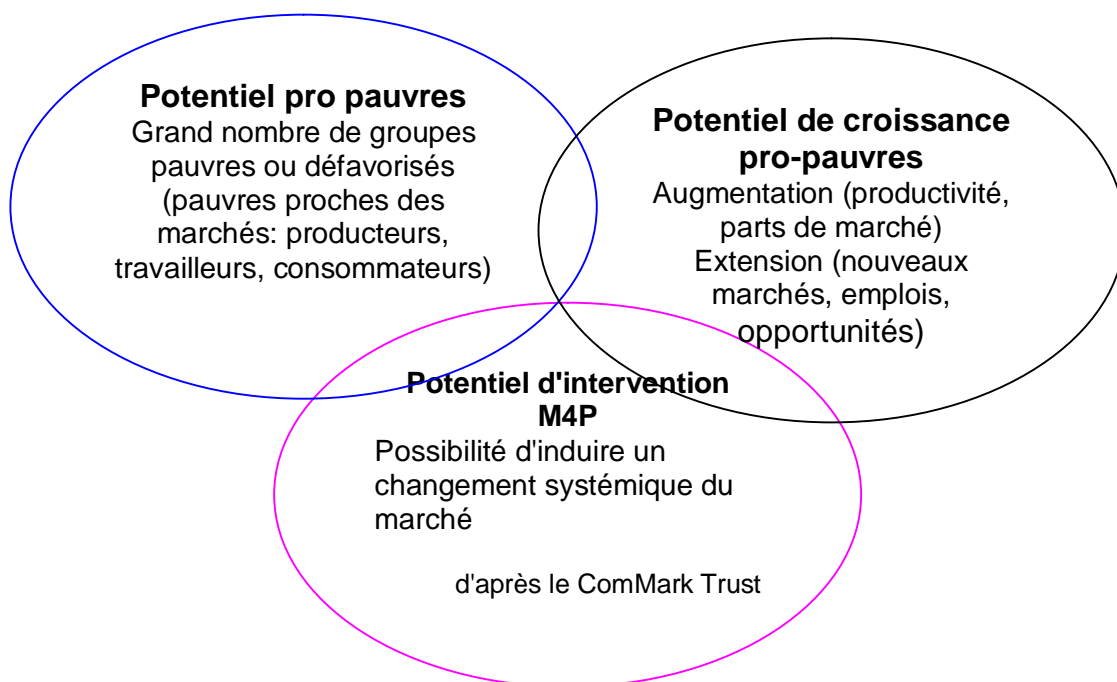
En termes simples, l'approche M4P peut être résumée à trois éléments susceptibles de compléter les conceptions du secteur privé évoquées plus haut :

- Une vision ou une logique de réduction de la pauvreté.
- Un cadre de compréhension des systèmes de marché dans lesquels vivent les pauvres.
- Une orientation des pratiques d'intervention.

Il est important de reconnaître que la notion de M4P ne se substitue pas à ces autres conceptions. Elle est plutôt née de certaines expériences associées à ces conceptions. Les trois éléments qui la caractérisent servent de structure d'encadrement : ils nous aident à replacer différentes conceptions et approches dans un contexte plus vaste, à adopter différents points de vue pour mieux comprendre l'intégration des pauvres dans les systèmes de marché et, enfin, à déterminer notre rôle en tant qu'organismes de développement.

3.2 L'approche M4P, une logique de réduction de la pauvreté

L'objectif premier des interventions M4P est la réduction de la pauvreté. En termes simples, la démarche se résume à trois questions : où se situent la majorité des groupes défavorisés (que ce soit comme producteurs, comme travailleurs ou comme consommateurs), y a-t-il des possibilités inexploitées permettant d'intégrer ces groupes plus équitablement dans la dynamique économique, et est-il possible d'encourager un changement systémique susceptible de rendre cette intégration pérenne ?

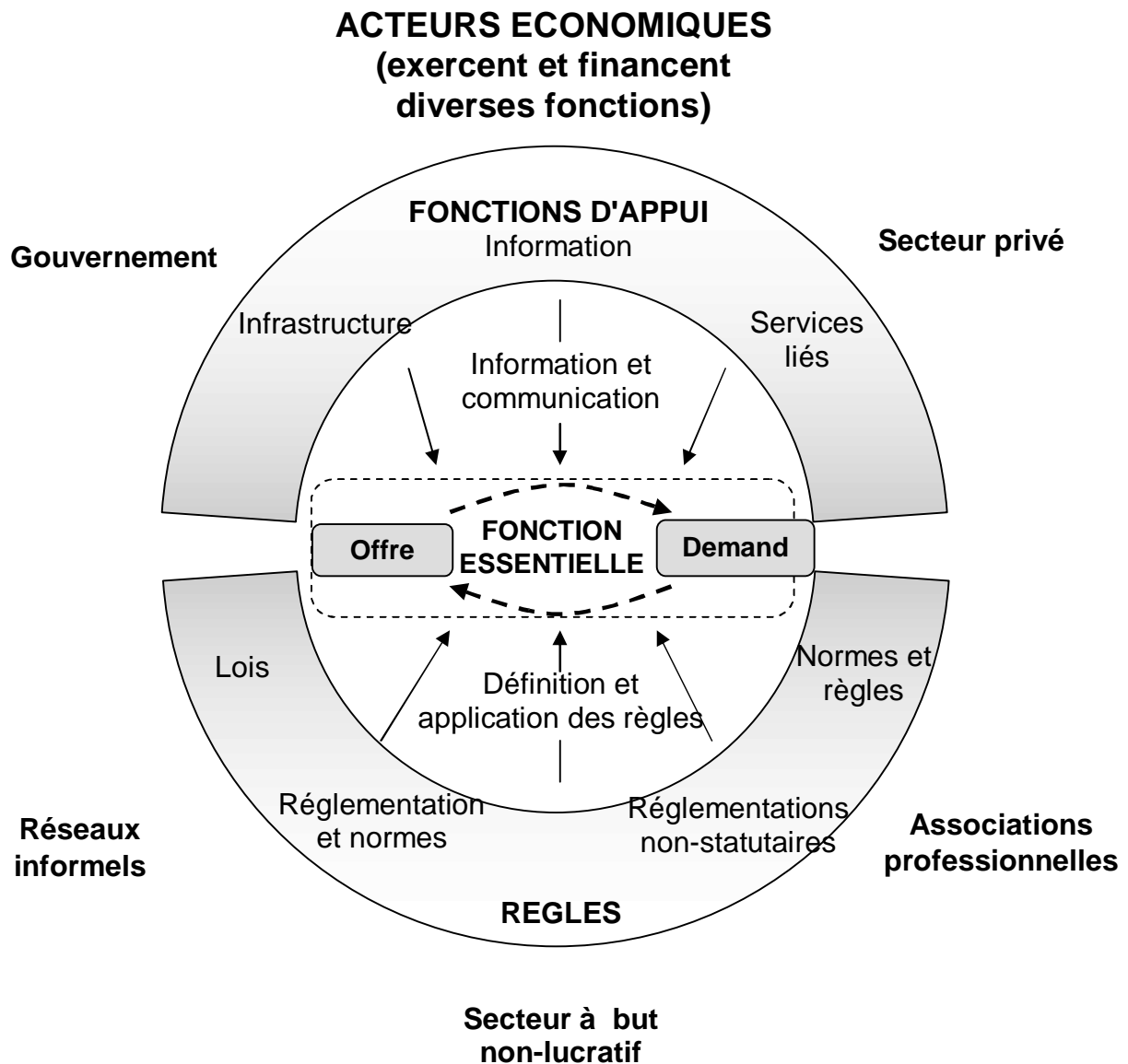


3.3 L'approche M4P, un cadre général pour comprendre les systèmes de marché « pro-pauvres »

L'approche M4P va plus loin que la vision économique classique, qui considère le marché comme le lieu où se concluent des transactions entre acheteurs et vendeurs. Elle admet que le fonctionnement des marchés dépend en réalité d'un ensemble de structures et de dispositifs institutionnels plus complexe. Ceux-ci pouvant être aussi bien de nature privée que publique, l'examen de la pérennité doit s'appliquer à la fois aux acteurs publics et privés. L'approche M4P se distingue par le fait qu'elle opère une distinction claire entre les opérations financées par les gouvernements nationaux et le financement public de l'aide internationale.

L'approche M4P reconnaît que les composantes et la structure d'un système de marché donné peuvent fortement varier d'un contexte à l'autre, en fonction des influences extérieures, de la répartition des acteurs et des rôles, du marché lui-même ainsi que des personnes et des intérêts

en présence. Comprendre cette dynamique – soit la structure du système de marché – est indispensable pour pouvoir intervenir efficacement et induire des changements positifs. L'approche M4P fournit justement un cadre général pour de telles analyses et interventions. Ce cadre est représenté ci-dessous.



La fonction essentielle : les entreprises opèrent dans un système de marché qui coordonne les marchés d'approvisionnement et d'écoulement (terre, travail, matières premières, capital, services, etc.). Par convention, on attribue aux marchés une **fonction essentielle** – la production et la consommation d'un bien ou service – dont la structure ou l'organisation est habituellement définie comme une *filère*, un *sous-secteur* ou un *cluster*. Mais le fonctionnement des marchés n'est pas uniquement déterminé par le jeu de l'offre et de la demande de biens et services : ces derniers sont régis par des **règles** formelles et informelles et soutenus par diverses **fonctions d'appui** qui déterminent les comportements et les pratiques, façonnent les relations, génèrent des

informations, contribuent à développer les savoir-faire et renforcent les incitations. De nombreux **acteurs** privés et publics, officiels et officieux sont actifs dans cet environnement.

Règles : des règles formelles et informelles contribuent à façonner la performance du marché et régissent ou contrôlent l'entrée, la sortie, les activités et le comportement des entreprises. Ces règles constituent habituellement la base d'autres interfaces plus directes avec les entreprises. Au niveau de l'environnement des affaires, une politique, une loi ou une réglementation particulière peut par exemple être à l'origine d'un service public ou d'une autre action publique et déterminer la manière dont cette prestation est fournie. La réglementation englobe les normes ou réglementations informelles, les lois ou réglementations formelles ainsi que d'autres normes et codes de pratique.

Fonctions d'appui : outre la réglementation, un certain nombre d'autres fonctions déterminent et soutiennent le fonctionnement d'un système de marché. Comme leur nom l'indique, les fonctions d'appui contribuent à améliorer l'efficacité des fonctions essentielles et ont aussi une influence sur la formulation, la portée, l'interprétation et la mise en vigueur des règles. Les fonctions d'appui englobent notamment : les processus d'analyse, de consultation et de formulation des politiques ; les infrastructures ; la recherche et le développement (R&D) ; l'information ; le développement et la préservation de la qualité des facteurs de production et l'accès à ces facteurs ; la représentation et la médiation ; la coordination ainsi que d'autres fonctions et services spécialisés. Ces fonctions sont au cœur des approches d'environnement des affaires, de développement économique local et de clusters.

L'approche M4P tient compte du fait que la réglementation et les fonctions d'appui se recoupent et sont étroitement imbriquées. L'introduction d'une taxe sur la valeur ajoutée ou la révision d'une loi ne sera par exemple couronnée de succès que si les processus d'analyse, de consultation, de formulation et de mise en vigueur sont efficaces. Des informations signalant les changements et leurs implications concrètes pour les entreprises doivent être communiquées aux populations cibles par l'intermédiaire des canaux ad hoc. Il est nécessaire de mettre en place des mécanismes et des services permettant aux entreprises d'interpréter les modifications de l'environnement, de se conformer aux nouvelles exigences, de demander une médiation ou une réparation en cas de difficulté.

Acteurs économiques : outre les principaux acteurs de l'offre et de la demande qui produisent et consomment des biens et des services, de nombreux autres agents économiques interviennent sur les marchés. Tout système de marché englobe divers acteurs publics et privés : le gouvernement, le secteur commercial privé, les organisations à but non lucratif comme les universités et les cercles de réflexion, les associations professionnelles, sans oublier les réseaux et alliances informels. Il est indispensable d'identifier les différents acteurs, d'apprécier leurs capacités économiques et de comprendre leur rôle pour pouvoir intervenir sur l'environnement des affaires. Cette diversité est encore accentuée par la dimension géopolitique relevant du développement économique local. Les gouvernements, mais aussi les chambres de commerce par exemple, s'organisent habituellement selon une ligne géographique ou politique sur différents niveaux (national, régional et local). Comprendre la structure et la disposition territoriale des principaux acteurs économiques est donc tout aussi important pour pouvoir travailler sur l'environnement des affaires.

L'une des implications du recours à ce cadre est que, pour pouvoir étudier efficacement un système de marché donné, il est impératif de prendre en compte de nombreuses interactions.

C'est ce système multidimensionnel, multi-acteurs, que nous devons considérer lorsque nous parlons du système de marché et de la nécessité de bien comprendre la diversité des fonctions et des acteurs ainsi que leur rôle dans un contexte donné.

Telle est l'essence de l'approche M4P : une bonne compréhension systémique d'un système de marché donné, qui permet d'identifier non seulement les problèmes, mais aussi leurs causes et leurs solutions potentielles, et de déterminer la nature des interventions à mener par les agences de développement.

3.4 L'approche M4P, un repère pour les actions de développement

Etant donné qu'elles sont financées par les fonds publics, les interventions de développement s'apparentent toujours à une forme de subvention. Les actions de l'aide internationale sont financées sous une forme ou sous une autre par des fonds publics sur une base temporaire, dans le but de produire des avancées en matière de développement dans le pays bénéficiaire. Les interventions fondées sur l'approche M4P ne sont pas différentes. M4P cherche à répondre aux questions suivantes : Quel est le but des subventions ? Où sont-elles dirigées ? Comment sont-elles utilisées ?

L'approche M4P préconise la plus grande prudence lors de l'injection directe de ressources financières dans les systèmes de marché locaux, qu'il s'agisse de financer des actions publiques ou privées. Dans la pratique, M4P privilégie les initiatives indirectes destinées à influencer les acteurs économiques et à potentialiser leur action. C'est l'essence même de ce que l'on appelle la facilitation.

L'approche M4P évalue les interventions par rapport à leur compréhension du système de marché concerné :

- Les actions sont-elles en rapport avec une fonction du marché ayant un potentiel d'avenir ?
- Si tel est le cas, des acteurs locaux disposant des capacités nécessaires sont-ils intéressés à exercer cette fonction à l'avenir ?
- Dans l'affirmative, quel genre de relations devons-nous établir avec eux pour s'assurer qu'ils seront incités à se concentrer sur l'exercice de la fonction ?
- Quel est le type de soutien nécessaire pour préserver cette relation et garantir la performance future de cette fonction ?
- Notre intervention laisse-t-elle la porte ouverte à d'autres acteurs ou confère-t-elle un avantage concurrentiel inéquitable à des acteurs particuliers ?

3.5 Comment l'approche M4P peut-elle éclairer la réflexion sur d'autres domaines de développement du secteur privé ?

Les trois éléments de l'approche M4P nous aident à classer les différents domaines de développement du secteur privé en fonction de : leur orientation en termes de réduction de la pauvreté, leur contribution à l'analyse de la place, réelle ou potentielle, des pauvres dans le système économique mondial et, enfin, leur niveau de conseil opérationnel pour guider les interventions.

3.5.1 Logique de réduction de la pauvreté

Comme nous l'avons déjà évoqué, le point de départ de l'approche M4P est la réduction de la pauvreté : comment les systèmes de marché peuvent-ils fonctionner au bénéfice des pauvres. L'amélioration visée n'est pas forcément directe, et peut être favorable aux pauvres en tant que producteurs, travailleurs, consommateurs ou citoyens, mais elle doit être explicite.

Le tableau ci-dessous examine les différents domaines sous l'angle de la logique de lutte contre la pauvreté, d'une part selon une perspective conventionnelle et d'autre part selon une interprétation basée sur l'approche M4P.

Domaine de DSP	Perspectives conventionnelles	M4P
<i>Analyse de filière</i>	De plus en plus utilisé comme base de réflexion sur la lutte contre la pauvreté	Choix des filières en fonction de leur pertinence pour les pauvres A une influence sur la réflexion relative aux filières (et inversement).

Analyse sous-sectorielle	Pas de raisonnement explicite en matière de lutte contre la pauvreté	Comme ci-dessus. M4P explique partiellement le regain d'intérêt manifesté pour l'ASS.
Clusters et réseaux d'entreprises	Pas de raisonnement explicite en matière de lutte contre la pauvreté	Comme ci-dessus. L'interconnexion des marchés est un élément central de l'approche M4P.
Environnement des affaires	Réflexion limitée en matière de lutte contre la pauvreté	Met l'accent sur les contraintes relevant de l'environnement des affaires (EAF) qui empêchent les pauvres de participer à des systèmes de marché spécifiques. M4P considère l'EAF comme un élément du système de marché.
Développement économique local	Réflexion limitée en matière de lutte contre la pauvreté	Choisit les domaines d'intervention en fonction de la répartition du potentiel pro-pauvres, cherche à résoudre les obstacles au niveau approprié.

3.5.2 Un cadre d'analyse et de compréhension

M4P met l'accent sur la compréhension du système dans lequel les pauvres évoluent, des causes des contraintes auxquelles ils sont confrontés (plutôt que des symptômes du problème) ainsi que des moyens par lesquels le système pourrait être changé à leur avantage.

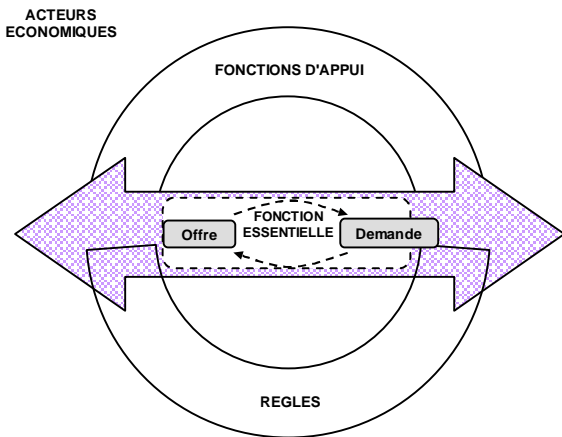
Le tableau ci-dessous examine les différents domaines sous l'angle de leur compréhension systémique, à nouveau selon une perspective conventionnelle et selon l'approche M4P. Sous le tableau, le schéma du système de marché a été adapté afin de mettre en évidence les éléments du système de marché sur lesquels les différents domaines mettent l'accent.

Domaine de DSP	Perspectives conventionnelles	M4P
Analyse de filière	Perspective systémique forte quoique étroite, en amélioration	La filière est au cœur du système de marché et peut inclure d'autres fonctions proches. Des éléments plus larges de M4P sont désormais intégrés dans le cadre de filière émergeant actuellement. <u>Voir figure A ci-dessous.</u>
Analyse sous-sectorielle	Fondement systémique marqué, mise en œuvre restrictive	L'ASS est au cœur du système de marché. L'approche M4P est proche de la théorie qui sous-tend originellement l'ASS. Comparable à l'analyse de filière. <u>Voir figure A ci-dessous.</u>
Clusters et réseaux d'entreprises	Perspective systémique étroite	Les clusters correspondent à la vision M4P de la relation entre fonctions essentielles et fonctions d'appui et des marchés interconnectés, mais de façon moins complète. <u>Voir figure B ci-dessous.</u>
Environnement des affaires	Perspective systémique étroite	Correspond aux règles M4P et probablement à certaines fonctions d'appui. M4P est mentionné de plus en plus souvent dans la littérature relative à l'EAF comme une nouvelle approche pour l'analyse et la conception d'interventions dans le domaine du renforcement du cadre et des capacités institutionnels. <u>Voir figure C ci-dessous.</u>

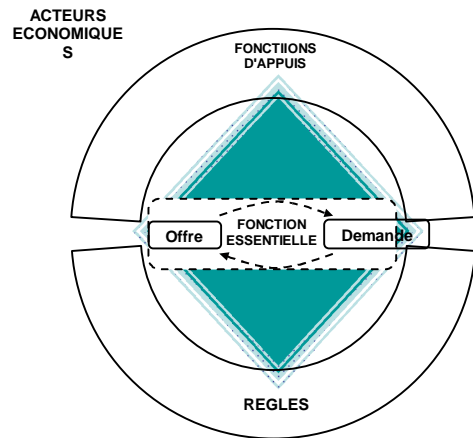
Développement économique local	Vision progressivement plus systémique	Correspond aux règles et fonctions d'appui M4P quoique spécifique en ce sens qu'il inscrit la fonction essentielle dans un contexte géographique et non dans un système de marché plus large. Le cadre d'analyse M4P est en cours d'adoption par les acteurs du DEL. <u>Voir figure D ci-dessous.</u>
---------------------------------------	--	--

Schémas de l'insertion des domaines de DSP dans le cadre M4P

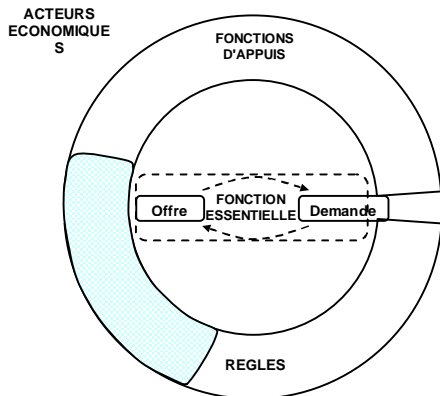
A: Filières et sous-secteurs



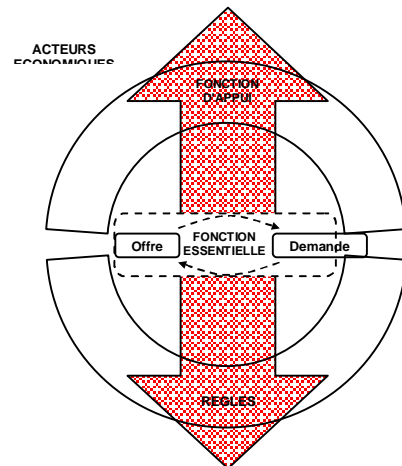
B: Clusters et Réseaux



C: Enabling Environment



D: Local Economic Development



3.5.3 Conseils pour l'intervention

L'approche M4P reconnaît que le mode d'intervention des organisations de développement est essentiel pour obtenir des résultats durables en faveur des pauvres dans un système de marché. Le tableau ci-dessous évalue dans quelle mesure les différents domaines apportent des orientations concrètes pour l'intervention, à nouveau selon une perspective conventionnelle et selon une interprétation M4P.

Domaine de DSP	Perspectives conventionnelles	M4P
<i>Analyse de filière</i>	Très utile pour l'analyse, beaucoup moins pour l'intervention	Des mesures de facilitation visant par ex. à développer les fonctions d'appui peuvent favoriser la pérennité des processus de valorisation des entreprises.
<i>Analyse sous-sectorielle</i>	Très utile pour l'analyse, beaucoup moins pour l'intervention	Des approches sensibles des mesures d'incitation et des institutions peuvent contribuer à assurer la pérennité des fonctions de facilitation (responsable de cluster ou du facilitateur de réseau).
<i>Clusters et réseaux d'entreprises</i>	Fort accent sur les dimensions opérationnelles, sinon plutôt faible	M4P est mentionné de plus en plus souvent dans la littérature relative à l'environnement des affaires comme une nouvelle approche pour l'analyse et la conception d'interventions dans le domaine du renforcement du cadre et des capacités institutionnels.
<i>Environnement des affaires</i>	Faible orientation de l'intervention	Les approches M4P relatives à l'implication du secteur privé comblent les lacunes actuelles des approches de DEL.
<i>Développement économique local</i>	Très utile pour les processus participatifs, beaucoup moins pour l'intervention	

4. Implications pour la DDC et sa section E&R

Etant donné son rôle de moteur de la croissance, la contribution du secteur privé à la réduction de la pauvreté est de plus en plus reconnue. Le développement du secteur privé tend donc à devenir un élément central des stratégies de lutte contre la pauvreté. Cette évolution pousse les organisations de développement à vérifier si leur approche du développement du secteur privé est compatible avec l'obtention d'effets stratégiques et systémiques en termes de réduction de la pauvreté.

Cinq approches reconnues du développement du secteur privé ont été examinées dans ce document. Chaque approche représente un instrument de programmation important pour la DDC. En tant que division thématique de la DDC, la Section E&R cherche à maximiser l'utilité de chacune de ces cinq approches en terme de développement. Afin de l'aider dans ses efforts, le présent rapport cherche à mieux cerner ces approches, leurs atouts et leurs limites, que ce soit en théorie ou en pratique.

La présente étude n'est ni définitive, ni exhaustive. Elle admet qu'il existe des variations non négligeables dans la définition, la compréhension et, en particulier, dans la mise en œuvre de ces approches, et c'est précisément en raison de ces variations qu'il est si important de procéder, comme ce document tente de le faire, à une analyse comparée des différentes méthodes pour gagner en clarté et en cohérence.

Le présent document compare les différentes approches de développement du secteur privé à un cadre général de développement du marché, pour deux raisons : premièrement, il est indispensable de définir un cadre commun, or le cadre M4P de développement des marchés est de plus en plus utilisé par les organismes de développement. Deuxièmement, il est important d'établir des passerelles entre l'approche M4P et les approches classiques de développement du secteur privé.

Plusieurs implications découlent de cette comparaison. Toutes sont pertinentes pour la Section E&R, mais certaines le sont plus largement pour les organisations de développement en général.

4.1 Les objectifs d'abord, l'approche ensuite

Comme d'autres organisations de développement, la DDC cherche à s'assurer que son travail contribue à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Cela suppose que les interventions soient guidées par une logique de réduction de la pauvreté claire et cohérente. Comme le montre le présent document, aucune des approches n'est axée sur la notion de valeur. Aucune logique de réduction de la pauvreté ne guide explicitement le recours à ces différentes approches. Les approches fondées sur les filières et les sous-secteurs visent une valorisation des opérateurs économiques permettant d'améliorer la compétitivité et de favoriser la croissance, mais elles se préoccupent finalement peu de la façon dont les pauvres sont supposés prendre part à ce processus de valorisation. L'approche de l'environnement des affaires entend supprimer les obstacles au développement des activités économiques, mais elle oublie souvent de mettre en évidence les liens avec la performance des entrepreneurs pauvres.

L'objectif de lutte contre la pauvreté est au centre de l'approche M4P. C'est pourquoi le cadre M4P peut garantir la cohérence des diverses approches au regard de cet objectif, et donc apporter une valeur ajoutée aux approches de développement du secteur privé en garantissant que les objectifs de réduction de la pauvreté en font partie intégrante.

L'approche M4P peut par exemple faciliter la prise de décision transparente au moment du choix de la filière ou du sous-secteur objet de l'intervention. Elle se propose en effet d'évaluer quels sont

les secteurs à la fois importants pour un grand nombre de personnes pauvres, dotés d'un potentiel économique et dans lesquelles une action est envisageable. Elle définit en outre les objectifs d'amélioration dans les filières et les sous-secteurs en termes de participation accrue des pauvres.

La fixation de tels objectifs explicitement orientés sur la lutte contre la pauvreté peut ne pas avoir d'impact sur le choix de l'approche, mais elle a naturellement une grande influence sur la façon dont celle-ci est ensuite mise en œuvre.

4.2 Aucune approche n'est complète

Ce document s'est efforcé d'examiner les différentes approches pour identifier leur contribution à trois égards :

- la logique de réduction de la pauvreté
- le cadre d'analyse et de compréhension
- les conseils pour l'intervention

Ces trois facteurs sont essentiels pour garantir une bonne pratique en matière de développement. Ils doivent être cohérents et liés entre eux. Une logique claire en matière de réduction de la pauvreté définit ce que l'intervention doit permettre de comprendre et s'assure que la mise en œuvre de cette intervention soit cohérente avec l'analyse et les objectifs.

Le présent document met en évidence les points forts et les points faibles de chaque approche par rapport à ces trois aspects. Chacune a ses atouts et ses insuffisances, mais aucune n'est complète. La mise en œuvre de l'une ou l'autre de ces approches dans un cadre général de développement du marché peut aider à combler les lacunes et assurer ainsi une plus grande cohérence, une mise en œuvre plus uniforme et, par conséquent, une plus grande efficacité globale.

4.3 Les approches ne s'excluent pas l'une l'autre

Appliquer un cadre général de développement du marché peut contribuer à garantir que les approches sont guidées par une analyse et des objectifs clairs. Plus encore, en aidant à comprendre ce que chaque approche peut ou ne peut pas apporter, un cadre M4P garantit que les intervenants optent pour la bonne approche (ou combinaison d'approches) pour la bonne raison au bon moment. L'accent peut être mis sur une approche en particulier, sans que les autres ne soient nécessairement écartées.

Une approche de type développement économique local peut par exemple servir de modèle solide pour des actions communes et des partenariats multi-acteurs, mais bénéficier aussi du type d'informations livrées par une analyse de filière ou de sous-secteur – notamment sur la dynamique des marchés au-delà des limites administratives.

De même, en tant qu'instrument de renforcement de la cohérence thématique, le cadre M4P peut faciliter l'application de ces approches aux efforts de développement du secteur financier et de renforcement des compétences. Par exemple, l'application de l'analyse de filière dans un cadre M4P peut mettre en lumière les contraintes sectorielles spécifiques qui limitent l'accès au financement et le développement des compétences des pauvres, et donc conduire à un engagement plus ciblé dans ces domaines. Il est certain qu'un cadre M4P éclairera les principes d'intervention de tous les domaines en relation avec le développement du secteur privé.

Comprendre quels résultats chaque approche permet ou ne permet pas d'obtenir est crucial pour la gestion des attentes et l'amélioration de la pratique. Actuellement, il n'y a guère de consensus dans les milieux du développement et les différentes organisations pensent souvent que leur

approche du choix d'intervention est la meilleure. Si nous voulons apprendre et progresser, il est essentiel que cette concurrence plutôt contre-productive cède la place à un engagement en faveur de la clarté et de l'ouverture.

4.4 Implications directes pour la Section E&R

A la lumière des implications générales présentées ci-dessus, plusieurs domaines d'attention particuliers apparaissent pour la Section E&R :

Améliorer la pratique dans le cadre des programmes de la DDC par le biais de :

- la promotion de l'apprentissage à l'aide d'exercices d'analyse comparée, comme cela se fait dans les Balkans ;
- la préparation d'études de cas et de documents montrant clairement comment le cadre M4P peut valoriser les autres approches (comme l'étude de cas de Katalyst sur le secteur des légumes) ;
- la participation à des discussions au sein de communautés de pratique (CoP), dans le but de cerner les applications et les limites des approches et la manière dont la pensée M4P peut améliorer leur mise en œuvre. Comme dans la récente CoP « filière », l'approche M4P peut fournir un cadre utile pour la conduite de ces discussions ;
- la démonstration plus tangible que la pensée M4P apporte une valeur ajoutée aux approches existantes de développement du secteur privé, et n'entre pas en compétition avec elles.

Améliorer plus largement la pratique des organisations de développement

- en encourageant la réflexion sur le développement et en favorisant l'évolution des pratiques ; cela implique de diffuser les expériences et les apprentissages plus largement par le biais de forums tels que le groupe de travail sur les filières du Comité des bailleurs de fonds.

RÉFÉRENCES

- ¹ Porter, M. (1990); *L'avantage concurrentiel des nations*, Free Press, New York
- ² Kaplinsky, R. and M. Morris (2001); *A Handbook for Value Chain Research*, prepared for the IDRC
- ³ Wood, A. (2001) *Value chains – An Economist's Perspective*, dans le Bulletin de l'IDS, Vol. 32, N° 3
- ⁴ Boomgard, J. et al. (1986); *Subsector analysis: its nature, conduct and potential contribution to small enterprise development*, MSU International Working Paper N° 26
- ⁵ *Même source*, p.9
- ⁶ Humphrey, J. et H. Schmitz (1995); *Principes de la promotion des groupes et réseaux de PME*, Service des petites et moyennes entreprises, ONUDI
- ⁷ Commission européenne (2003); *Rapport final du groupe d'experts sur les grappes et les réseaux d'entreprises*, p.16
- ⁸ White, S. et P. Fortune (2005); *Review of DFID activities in the enabling environment*, DFID
- ⁹ *Même source*
- ¹⁰ Beck, T. et al. (2003) ; *Small and medium enterprises, growth and poverty: cross country evidence*, Banque mondiale
- ¹¹ White, S. et J. Chacaltana (2002) ; *Donor experiences in supporting reforms in the business environment*, Comité des bailleurs de fonds pour le développement de la petite entreprise
- ¹² Banque mondiale (2003) ; *Local Economic Development: a quick reference*. Domaine Développement urbain de la Banque mondiale
- ¹³ Meyer-Stamer, J. (2003); *The Hexagon of Local Economic Development and LED in South Africa*, Mesopartner
- ¹⁴ Porter, M. (1995); *The competitive advantage of the inner city*, Harvard Business Review. Vol. 73, N° 3, p. 55-71
- ¹⁵ Meyer-Stamer, J. (2003) ; *Why is Local Economic Development so difficult, and what can we do to make it more effective?*, Mesopartner
- ¹⁶ Meyer-Stamer, J. (2005) ; *How do « Enabling Environment » and « Making Markets Work for the Poor » relate to LED and PACA?*, Editorial, PACA News, N° 9, décembre 2005