



# Volet thématique « Secteur privé et développement »

*Résumé des Résultats clés et réalisations*

## Problématique

### Secteur privé et développement

La pauvreté dans tous ses aspects subsiste obstinément partout dans le monde. Elle ne se limite en outre pas à des zones très ciblées mais sévit dans de vastes régions. Bien que le secteur privé puisse jouer un rôle dans la réduction de la pauvreté, les modèles classiques n'ont que peu d'impact. Comme le souligne l'étude 2010 de l'ONU et de l'IDS sur les OMD et les inégalités, le secteur privé peut clairement apporter une contribution significative étant donné son rôle central de moteur de croissance. Néanmoins, il est essentiellement guidé par le profit et il est peu vraisemblable de le voir montrer l'exemple dans la promotion de la justice sociale<sup>1</sup>. Pour être efficaces, les interventions pour le développement qui s'appuient sur le secteur privé doivent adopter une approche multi-cible et faire appel à de multiples partenaires.

Le volet thématique « Secteur privé et développement » vise l'utilisation de la croissance économique comme moyen de développement humain. Selon le rapport de 2008 intitulé *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor* et publié par l'initiative Growing Inclusive Markets du PNUD, les modèles de développement s'appuyant sur le secteur privé intègrent les personnes précarisées en différents points de la chaîne de valeur : côté demande en tant que clients et côté offre en tant qu'employés, producteurs et propriétaires d'entreprises. Ils jettent des ponts entre les entreprises et les personnes précarisées en vue d'un bénéfice mutuel dans la chaîne d'approvisionnement, dans le contexte professionnel et sur le marché. Les avantages des modèles d'activité inclusifs vont au-delà du profit immédiat et de l'augmentation des revenus. Pour les entreprises, ils favorisent les innovations, construisent des marchés et renforcent les chaînes d'approvisionnement. Pour les personnes précarisées, ils favorisent une productivité plus élevée, des revenus durables et une plus grande autonomisation.

### Volet thématique « Secteur privé et développement » du Fonds OMD

Ce volet thématique soutient 12 Programmes conjoints sur quatre continents, avec une allocation de 63 millions de dollars américains. Beaucoup de ces programmes ciblent les chaînes de valeur agricoles. Parmi les autres secteurs couverts figurent le tourisme, les zones urbaines et l'artisanat. Plusieurs programmes s'attaquent à de multiples chaînes de valeur tandis que d'autres adoptent une approche multisectorielle. Il s'agit de programmes à moyenne ou grande échelle visant en principe des entreprises (sociétés, coopératives ou associations) et/ou des ménages. Certains programmes touchent près de

10 000 bénéficiaires (Cuba, Vietnam). D'autres, bien que très ciblés au niveau des bénéficiaires directs, possèdent un important effet multiplicateur grâce à des réformes politiques réussies (El Salvador).

Les contraintes auxquelles les interventions de développement s'appuyant sur le secteur privé se trouvent confrontées comprennent notamment les réglementations inefficaces, les infrastructures inadéquates, l'accès restreint aux produits et services financiers, la limitation des informations de marché et le manque de connaissances et de compétences. Pour faire face à ces contraintes, les programmes conjoints ont employé des interventions très diverses, notamment l'innovation, l'investissement, le développement des moyens, les partenariats et la promotion.



## Réalisations et résultats

Les Programmes conjoints ont concrètement permis d'augmenter le revenu net et l'emploi de ménages précarisés. À Cuba, par exemple, les producteurs ont bénéficié en 2011 d'une hausse de 68 % des ventes de haricots et de 55 % des ventes de riz aux marchés d'État par rapport à 2010. Dans les municipalités rurales de Serbie, le nombre des visiteurs et les revenus hors agriculture ont augmenté de 20 à 25 % entre 2010 et 2011. Au Vietnam, la coopérative de tissage indigène Vong Ngan a remporté un contrat de 300 millions de dongs vietnamiens en participant au Hanoï Gift Show d'octobre 2012.

Tout aussi importante mais plus difficile à mesurer, l'autonomisation économique permise par de nombreux programmes grâce au développement des capacités, en particulier pour les femmes, est une belle réussite. Les 12 Programmes conjoints visaient également tous à influencer les politiques et ainsi engendrer des avantages plus importants pour un très grand nombre d'entreprises favorisant les personnes précarisées, que ce soit au niveau sectoriel, régional ou national. Les programmes soutiennent ce type d'entreprise dans certaines des régions les plus pauvres, où les groupes vulnérables sont fréquemment affectés par les multiples aspects de la pauvreté. Ces groupes comprennent des femmes, des jeunes, des minorités ethniques et des communautés indigènes, et certains programmes ont spécifiquement ciblé de tels groupes.

Les Programmes conjoints ont conduit leur action dans cinq domaines : l'innovation, l'investissement, le développement des capacités, les partenariats et la promotion.

## Innovation : adapter les produits et processus pour remporter de nouveaux marchés

Les programmes ont trouvé les moyens de libérer des gains en matière d'innovation au niveau des produits et processus. En Haute-Égypte, SALASEL a tout d'abord travaillé avec une association d'agriculteurs aisés. Une fois la réussite du travail démontrée, des agriculteurs moins aisés ont été engagés. En République dominicaine, les sept associations de producteurs de bananes ont aujourd'hui embrassé l'innovation pour la culture biologique et le commerce équitable des bananes. En Serbie, le Programme conjoint a retravaillé l'image des campagnes en mettant en avant leur riche culture et leur

intérêt touristique pour les étrangers mais aussi pour les Serbes des grandes villes. Au Pérou, le programme a contribué à la recherche, la conception et la création de quatre nouveaux circuits touristiques mettant l'accent sur l'artisanat, l'agriculture biologique, la cuisine, le patrimoine culturel et l'écologie.

## **Investissement : élimination des contraintes de marché et modernisation des équipements**

L'un des principaux obstacles au déblocage des investissements requis pour les entrepreneurs précarisés n'est pas le manque d'argent en lui-même mais bien un contexte d'investissement limité causé par l'aversion au risque face à la prise de risque. La chaîne de valeur des huiles comestibles d'Éthiopie présentait un énorme potentiel (national et à l'exportation) mais les dizaines d'intervenants étaient trop fragmentés et méfiants pour s'engager dans des modernisations. Le programme est parvenu à former de nouvelles entités commerciales afin de construire la confiance et attirer à présent des investissements extérieurs. Les programmes de la Serbie et du Pérou ont apporté un soutien direct aux partenaires locaux et aux groupes de producteurs. Parmi les autres investissements ayant permis d'éliminer des contraintes de marché figure le programme du Vietnam, qui a développé un partenariat avec le centre hollandais pour la promotion des importations en provenance de pays en voie de développement et qui est prêt à investir dans le secteur de l'artisanat. Au Costa Rica, dans la région Brunca, des efforts sont en cours afin de réduire les formalités administratives et le temps nécessaire pour l'enregistrement d'une



entreprise de plus de 50 jours à 10 jours, dans le cadre d'un plan de compétitivité régional. Un nouvel indice de concurrence sera suivi jusqu'au niveau des cantons, afin d'identifier toutes les contraintes commerciales anormales.

## **Développement des capacités : exploiter les atouts des producteurs et consommateurs pauvres**

La plupart des programmes ont proposé des formations et une assistance technique afin d'aider les producteurs à progresser dans la chaîne de valeur. À Cuba, le programme a amélioré les revenus et la sécurité alimentaire de milliers de producteurs, dont de nombreuses femmes. En Bolivie, près de 2 000 petits agriculteurs ont déjà obtenu la certification bio et améliorent également leur propre nutrition.

Dans le cadre de ce volet thématique, d'importants efforts ont visé la formation à l'entrepreneuriat. Elles ont par exemple couvert les méthodes de management et de gestion du risque à Cuba, l'accès au crédit en République dominicaine, la gestion de petites exploitations agricoles en Égypte et en Éthiopie, et la conception de produits verts au Vietnam. Citons également l'exemple du Salvador pour le secteur de la construction.

## **Partenariats : allier ses ressources, ses connaissances et ses moyens à ceux des autres**

Les programmes sont parvenus à faire participer des dizaines de partenaires aux différentes étapes des programmes, en dépit de défis considérables de coordination. Le secteur privé a été engagé activement. En Turquie, la principale association du secteur textile, l'ITKIB, a internalisé des programmes de formation à l'intention de ses 16 000 membres, assurant ainsi un impact à grande échelle. Le soutien par le programme égyptien des 'Centres Après Récolte' (PHC) a permis aux associations d'exploitants agricoles de développer des alliances avec le secteur privé et d'établir de nouvelles relations avec le marché grâce à la participation à des foires commerciales telles que le salon Farm Gate – Fresh Gate en novembre 2012. Chipsey s'approvisionne désormais en pommes de terre auprès d'une association d'agriculteurs pour ses meilleures ventes de chips en Égypte. Au Costa Rica, le programme a attiré 0,77 million de dollars américains d'investissements par 12 partenaires locaux en 2012, dont des ressources substantielles provenant de quatre ministères, ainsi que le soutien d'universités, de fondations et de la fédération des municipalités du Sud. Le fournisseur de ciment Holcim a collaboré avec le secteur de la construction au Salvador, en s'appuyant sur ses engagements existants en termes de responsabilité sociale. Le programme a de plus intégré 34 petites entreprises dans la chaîne d'approvisionnement du secteur de la construction.

## **Promotion : engager le dialogue politique avec les gouvernements**

Les relations entre entreprises et gouvernement sont problématiques dans de nombreux pays. Cela est particulièrement vrai pour les petites entreprises qui favorisent les personnes précarisées. Au Salvador, le programme est parvenu à attirer l'attention des plus hauts décideurs avec une série de réformes soigneusement ciblées en matière de régime foncier et dans le secteur bancaire. En Serbie, le gouvernement a endossé la responsabilité du secteur du tourisme rural. Le programme a développé un plan-cadre national pour le tourisme rural et l'a soumis au gouvernement. Ce faisant, il a conduit cette question à figurer à l'agenda politique, du point de vue de la diversification économique. Les objectifs et la mise en oeuvre du programme sur les oléagineux d'Éthiopie cadraient si bien avec la stratégie du ministère en charge du secteur agricole que le programme a été perçu comme une opportunité pour le ministère de transformer plusieurs des recommandations clés de son plan-cadre agricole en interventions concrètes.



## **Conclusions**

La plupart des programmes peuvent se targuer de réussites dans la plupart des cinq domaines exposés ci-dessus, bien que certains aient privilégié des interventions spécifiques. Cela n'est guère surprenant puisque les 12 programmes conjoints diffèrent à bien des égards, à commencer par leur expérience des initiatives de développement s'appuyant sur le secteur privé, leur localisation géographique et leurs avancées.

Malgré cette diversité, la stratégie fondamentale de chaque programme peut être comprise selon trois axes : l'innovation, la complexité et les impacts.

Le premier axe stratégique des programmes est l'innovation. Il peut s'agir d'une innovation radicale (par exemple, la construction d'une nouvelle chaîne de valeur comme au Salvador, où l'auto-construction a été privilégiée) ou de la modernisation progressive d'une chaîne de valeur existante (comme pour le secteur de l'horticulture en Égypte). Le choix est dicté par le degré d'aversion pour le risque des ménages précarisés et par l'existence de champions locaux ayant déjà remporté certains succès.

Le deuxième axe stratégique est la complexité, ou le nombre de partenaires d'un programme conjoint. Certains programmes ont adopté une approche relativement ciblée sur un ou quelques goulets d'étranglement dans la chaîne de valeur (Turquie), en engageant les partenaires directement impliqués, tandis que d'autres ont opté pour des interventions systémiques faisant appel à des partenaires multiples (Cuba). La différence réside dans la gestion d'une poignée de relations clés ou de plusieurs dizaines d'intervenants.

Le troisième axe stratégique est la nature des impacts attendus et par conséquent, le nombre plus ou moins important des bénéficiaires escomptés. La plupart des programmes ont tenté d'obtenir *à la fois* des avantages économiques directs (revenus, emploi et création d'entreprises) et une autonomisation économique au travers du développement des moyens. Les efforts de développement des moyens utilisant la formation touchent un grand nombre de bénéficiaires (plus de 8 700 à Cuba), tandis que l'assistance technique directe ou le soutien de subventions peuvent se limiter à 50 à 100 entreprises.

## Durabilité

Certains programmes ont déjà réalisé de belles avancées afin d'asseoir leur durabilité, en responsabilisant les ministères pertinents (El Salvador, Pérou, Serbie) ou en attirant l'intérêt des investisseurs (Éthiopie, Égypte, Vietnam). Les donateurs ont de plus en plus conscience qu'un certain temps peut être nécessaire pour atteindre l'échelle souhaitable pour les programmes de développement s'appuyant sur le secteur privé, parfois plus longtemps que la période de financement du programme considéré.

Quatre règles empiriques se dégagent donc pour la planification de la durabilité :

- Mieux un programme est aligné sur les priorités d'un gouvernement (Bolivie, Costa Rica, El Salvador, Éthiopie, Serbie, Turquie), meilleures seront les perspectives de maintien du soutien politique (du moins jusqu'au changement d'administration suivant) ;
- S'appuyer sur plusieurs champions sectoriels permet de faire avancer certains pans d'un programme conjoint (Égypte) ;
- Plus les interventions sont simples et font peu appel à la technologie, plus elles ont de chances d'être poursuivies par les conseillers commerciaux locaux (par exemple, Turquie, Serbie, Vietnam) ;
- Plus un modèle d'activité est solide, meilleures seront ses chances d'attirer des financements privés (Éthiopie).

## Recommandations

**Jobs verts** : il convient d'identifier les interventions qui ont eu le plus important impact « vert » durant le processus d'évaluation (c'est-à-dire qui ont créé des emplois verts et décents, et ont amélioré la durabilité tout au long de la chaîne de valeur).

**Encourager l'établissement de relations Sud-Sud** au sein des programmes homologues, soit au niveau des chaînes d'approvisionnement soit au niveau géographique.

**Consigner les meilleures techniques de développement des moyens** développées par les programmes et les mettre à disposition sous un format simple à utiliser.

**Comprendre les enseignements des programmes menés dans les pays à moyens revenus** afin d'éclairer l'agenda anti-pauvreté pour ces pays à l'issue de 2015.

**S'engager systématiquement avec d'autres programmes de développement s'appuyant sur le secteur privé.**

Pour lire le rapport complet (en anglais) : <http://on.mdgfund.org/1315851>

---

[http://www.mdgfund.org/sites/default/files/MDGs and Inequalities Final Report.pdf](http://www.mdgfund.org/sites/default/files/MDGs_and_Inequalities_Final_Report.pdf)