

L'histoire de DSM : parvenir à un développement durable à grande échelle

Douze exemples de développement de systèmes de marché sur quatre continents

Harald Bekkers
Muneeb Zulfiqar



JANVIER 2020

L'histoire de DSM : parvenir à un développement durable à grande échelle

Citation

Bekkers, H. & Zulfiqar, M. (2020) *The story of MSD: achieving sustainable development at scale*, BEAM Exchange, consulté sur www.beamexchange.org.

Ce travail est soumis à une licence internationale Creative Commons Attribution Non-Commercial 4.0.

Publié par :

The BEAM Exchange

editor@beamexchange.org

Traduction

Ce document a été traduit par Tshiamo Poisson

Remerciements

Nous sommes très reconnaissants aux personnes suivantes pour la patience et le soutien dont elles ont fait preuve en nous aidant à comprendre leur travail et à raconter leur histoire : Helen Bradbury, Grégoire Poisson, Roha Tariq, Jannat Chowdury, Jasper Hatwiinda, Mwaba Chipili, Ron Ashkin, Chioma Obi-Osuji et Mena Gul Hemat.

Le DCED est un forum permettant aux agences de financement et aux agences intergouvernementales de s'informer sur les moyens les plus efficaces de créer des opportunités économiques pour les pauvres. Le BEAM Exchange est une plateforme d'échange de connaissances et d'apprentissage portant spécifiquement sur le développement des systèmes de marché.



The Donor Committee for Enterprise Development

Cette publication a été préparée à titre d'orientation générale sur des questions d'intérêt uniquement et ne constitue pas un avis professionnel. Vous ne devez pas agir sur la base des informations contenues dans cette publication sans avoir obtenu un avis professionnel spécifique. Aucune déclaration ou garantie (expresse ou implicite) n'est donnée quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des informations contenues dans cette publication et, dans la mesure permise par la loi, les entités gérant le BEAM Exchange n'acceptent ni n'assument aucune responsabilité ou obligation de diligence pour les conséquences de votre action ou de votre abstention d'agir sur la base des informations contenues dans cette publication ou pour toute décision prise sur la base de ces informations.

Le développement durable à grande échelle

L'histoire du "développement des systèmes de marché" racontée à travers douze exemples sur quatre continents

Sommaire

1.	Introduction	3
2.	Aperçu des douze cas	5
3.	Quatre messages principaux à retenir	14
Cas 1 :	<i>Katalyst</i> , Bangladesh La distribution de semences au dernier kilomètre au service des petits agriculteurs	16
Cas 2 :	<i>ProCom</i> , Nigeria Réduire les risques pour débloquer le marché de la location de tracteurs	22
Cas 3 :	<i>ALCP</i> , Géorgie Mettre en place des infrastructures vétérinaires dans une économie post-soviétique	28
Cas 4 :	<i>ÉLAN</i> , RDC Apporter de la lumière en République démocratique du Congo	35
Cas 5 :	<i>MDF</i> , Pakistan Construire un marché de l'ensilage de bas en haut	41
Cas 6 :	<i>MAC</i> , Bangladesh Intégrer les agriculteurs de maïs insulaire extrêmement pauvres et isolés	48
Cas 7 :	<i>ECF</i> , Vanuatu Soutenir les petits exploitants agricoles sur les marchés minces du Pacifique	54
Cas 8 :	<i>FSD-Z</i> , Zambie Là où aucune banque ne s'aventure : développer les services financiers dans les zones rurales	60
Cas 9 :	<i>PSP4H</i> , Kenya Réseaux de soins de santé commerciaux pour ceux qui ne peuvent pas payer	67
Cas 10 :	<i>DEEPEN</i> , Nigeria Investir dans l'enseignement privé à faible coût à Lagos	75
Cas 11 :	<i>MDF</i> , Pakistan Localiser les compétences et les services pour une industrie du cuir compétitive	82
Cas 12 :	<i>Road to Jobs</i> , Afghanistan Promouvoir les bonnes pratiques agricoles au lendemain d'un conflit	89

Le développement durable à grande échelle

1. Introduction

L'expérience pratique des quinze dernières années montre qu'en exploitant l'énergie, les ressources et les compétences du secteur privé, l'approche du développement des systèmes de marché (DSM) peut contribuer à une réduction durable de la pauvreté à grande échelle. L'objectif de cette publication est de communiquer les résultats, la polyvalence et les implications de l'approche DSM à un large public, sans le perdre dans un labyrinthe kafkaïen du jargon du développement.

Les douze cas présentés ici démontrent que l'approche de DSM peut être d'un excellent rapport qualité-prix, les avantages économiques dépassant largement le coût des investissements initiaux. Ils montrent également qu'en modifiant les modèles économiques courants et en créant de nouveaux, l'approche de DSM peut apporter des améliorations durables et transformatrices au fonctionnement des marchés pour les personnes vivant dans la pauvreté.

Nos exemples montrent que le DSM peut être appliqué avec succès dans un large éventail de contextes. L'approche a fonctionné dans des pays asiatiques dynamiques et densément peuplés. Mais elle a également fonctionné dans de petites nations insulaires isolées du Pacifique, dans des économies en situation de post-conflit, dans des économies en transition, dans des économies confrontées à la "malédiction des ressources" et dans des économies caractérisées par des coûts de transactions élevés et un manque de transparence.

L'approche de DSM a souvent été utilisée pour améliorer la productivité agricole, comme le montreront de nombreux cas. Mais elle peut également servir à accroître la compétitivité de l'industrie et des exportations et à développer des marchés financiers et de services de toutes sortes, y compris des marchés privés de soins de santé et d'éducation à faible coût pour les pauvres.

Les programmes utilisant l'approche MSD travaillent avec un éventail étonnant de partenaires, des plus grands aux plus petits. Leurs partenaires comprennent des entreprises à but lucratif, des structures communautaires à but non lucratif et des organismes gouvernementaux. Ainsi, les histoires racontées ici présentent un large éventail d'acteurs économiques : vendeurs mobiles de semences, fournisseurs de services de tracteurs, pharmacies rurales, représentants en énergie solaire, entrepreneurs en ensilage, fournisseurs de services de décorticage, maîtres formateurs, réseaux d'entreprises et stations de radio, pour n'en citer que quelques-uns.

Tous les cas démontrent que l'engagement du secteur privé est essentiel à la réduction de la pauvreté.

Les douze cas que nous avons sélectionnés couvrent un large éventail. Ils comprennent quelques "grands succès" des quinze dernières années qui ont joué un rôle déterminant dans notre compréhension de l'approche. Ces cas sont généralement mieux documentés et peuvent donc mieux démontrer l'impact durable, l'ampleur et le changement systémique transformationnel au fil du temps. Dans la mesure du possible, nous avons mélangé ces cas avec de nouveaux récits provenant de pays, de secteurs et de programmes moins connus.

Il convient de noter que nous nous appuyons sur des ressources et du matériel qui existaient déjà sous une forme ou une autre. Nous espérons que ces douze cas sont parmi les meilleurs disponibles, mais ils ne sont pas les seuls. Nous aurions préféré inclure davantage de cas,

par exemple en Europe de l'Est, sur le commerce et sur la réforme économique par le biais de l'engagement gouvernemental. Dans l'ensemble, l'histoire de DSM est beaucoup plus riche que ce que nous pouvons montrer ici.

Une note terminologique : l'approche de DSM a évolué au cours des vingt dernières années, passant par plusieurs changements de nom. Les premières appellations, telles que Services de développement des entreprises (BDS), ont été remplacées par Développement des marchés, puis *Making Markets Works for the Poor* (abrégié en M4P) et enfin par DSM. Nous présentons des cas de programmes de différentes époques qui ont pu utiliser une terminologie différente pour se présenter. Il s'agit de différentes manières d'exprimer la même ambition : une approche cohérente pour comprendre et intervenir sur les marchés afin qu'ils soient plus bénéfiques et plus durables pour les personnes vivant dans la pauvreté.

L'approche du **développement des systèmes de marché (DMS)** travaille avec des acteurs économiques ou politiques pour apporter des changements durables dans les incitations, les règles, les normes ou les fonctions d'appui au sein des marchés, et ainsi améliorer les conditions de participation des femmes et des hommes pauvres. Cette approche nécessite une vision claire de la manière dont les choses pourraient mieux fonctionner pour un grand nombre de personnes sans intervention extérieure continue à l'avenir. Les stratégies des programmes de DSM visent donc à faciliter et à soutenir les changements à long terme. Elles s'efforcent consciemment d'éviter les activités qui ne font que créer des changements temporaires dans les incitations ou les comportements.

En préparant ces cas, nous avons soigneusement interprété les informations fournies par les programmes pour créer des histoires relativement courtes et accessibles qui communiquent la manière dont l'approche de DSM fonctionne et ce qu'elle peut réaliser en termes d'échelle et de changement durable. Nous avons essayé d'éviter de noyer les histoires dans les détails ou de les dépouiller de tout contexte significatif. La mise en œuvre de l'approche de MSD est un processus entrepreneurial et "commercial" d'engagement avec les marchés et les acteurs qui implique des investigations, des essais et des erreurs, des accords chanceux et des échecs inattendus. L'occulter reviendrait à ne pas montrer l'essence du processus qui permet d'obtenir un impact durable à grande échelle et un changement systémique. Si nous ne comprenons pas le processus et la méthodologie, les résultats deviendront des astuces dont nous ne saurions pas comment reproduire.

Les normes en matière de documentation et de recherche varient d'un programme à l'autre en fonction des contraintes contextuelles ou budgétaires ou des priorités de gestion. Nous avons peaufiné chaque récit pour qu'elle corresponde à un modèle similaire, mais certains récits seront invariablement plus égaux que d'autres. Chaque récit passe par quatre étapes :

1. Présentation du contexte (ce qui n'est pas réalisé en matière de développement durable),
2. Le processus de mise en œuvre (comment, avec qui, les nouvelles solutions systémiques ont-elles été identifiées, élaborées et introduites sur le marché?)
3. L'impact durable obtenu et à quelle échelle ; et enfin

4. Les implications systémiques en termes de changement de mentalité, de découverte de nouveaux marchés, d'adoption de nouveaux modèles économiques, d'innovation et d'investissement, etc.

La moitié des programmes énumérés ici ont fait l'objet d'un audit selon la norme DCED, ce qui contribue généralement à mieux documenter le processus et à clarifier les déclarations de résultats.

Nous espérons que ces douze cas donnent un bon aperçu du potentiel et de la polyvalence de l'approche de DSM. Nous pensons que ces récits nous en disent plus que "oui, nous pouvons". Ce qui ressort de leur diversité, c'est un certain nombre de points communs. Ils nous montrent ce qu'il faut faire pour que le "oui, nous pouvons" se réalise. Si nous voulons que cela se reproduise, nous devons veiller à ce que ces points communs soient bien compris et pris en compte dans les futurs programmes.

2. Aperçu des douze cas

Le premier cas sélectionné est celui de l'un des "pères fondateurs" de l'approche M4P / DSM actuelle : le programme *Katalyst* au Bangladesh. *Katalyst* n'a pas été le premier programme M4P, mais il a été l'un des premiers à traduire une approche plutôt conceptuelle en une méthodologie fonctionnelle et pratique. Il est tout à fait approprié que notre histoire de DSM commence par un récit de *Katalyst*.

Cas 1. *Katalyst* – assurer la distribution des semences jusqu'aux petits agriculteurs au Bangladesh

Entre 2008 et 2012, *Katalyst* a collaboré avec Syngenta et d'autres acteurs pour mettre en place un nouveau système de distribution de semences sur le "dernier kilomètre" afin d'atteindre les petits exploitants agricoles. Les principales interventions ont consisté à innover dans l'emballage des semences et à mettre en place un programme de formation des détaillants. Tous les acteurs concernés étaient bien établis et connaissaient le secteur des semences ; il a suffi de créer de nouveaux liens entre eux et d'adapter un produit existant pour ouvrir un nouveau marché. Le programme a permis à des millions de personnes vivant dans la pauvreté rurale de bénéficier de revenus et d'avantages nutritionnels.

Les expériences de *Katalyst* ont façonné notre compréhension de ce qui est efficace en matière de DSM : des interventions relativement légères et de courte durée, souvent une assistance technique pour introduire les entreprises à de nouvelles pratiques commerciales qui rendent les marchés plus inclusifs, mais qui n'ont pas d'impact profond sur leur modèle économique sous-jacent. Le cas d'intervention sélectionné en est un bon exemple. C'est ainsi que nous aimerions procéder pour le DSM :

l'investissement est limité, la courbe d'apprentissage n'est pas trop raide. L'échec n'est pas "fatal" pour les parties concernées, et les gains potentiels en termes de portée en faveur des pauvres sont significatifs.



Malheureusement, comme tous les autres récits nous le diront, dans la plupart des cas, il en faut plus. Transformer le modèle *Katalyst* en modèle pour tous les autres travaux de DSM serait une erreur. Le deuxième cas de *PrOpCom* illustre ce point.

Cas 2. *PrOpCom* - réduire les risques pour débloquer le marché de la location de tracteurs au Nigeria

PrOpCom est l'un des "pères fondateurs" de DSM en Afrique. Ce cas se concentre sur un accord de partage des risques compliqué et durement gagné pour débloquer le marché faussé de la location de tracteurs au Nigeria et créer un accès à l'équipement dont les petits agriculteurs, à court de main-d'œuvre, ont besoin pour labourer leurs terres.

L'affaire *Katalyst* et l'affaire *PrOpCom* présentent un certain nombre de similitudes, mais aussi une différence essentielle.

Tous deux ont opéré dans des pays gangrenés par la corruption, ce qui rend les affaires plus difficiles et plus coûteuses, mais rarement impossibles. En effet, la plupart des douze cas sont situés dans des environnements souvent considérés comme hostiles au développement économique. Sur les marchés moins matures, les risques peuvent être plus élevés et le besoin de facilitation plus prononcé, mais le changement peut aussi être plus transformationnel. Les deux cas décrivent comment le facilitateur commercial a dû prendre l'initiative d'effectuer des recherches et d'élaborer des analyses de rentabilité pour amener les acteurs existants à envisager de nouvelles façons de faire des affaires.



En outre, dans les deux cas, il n'y avait au départ qu'un ou deux acteurs intéressés par l'expérimentation de nouvelles façons de faire. **Ce point est important pour trois raisons.**

Premièrement, elle démontre que nous ne pouvons pas supposer que le secteur privé est "prêt pour l'innovation", c'est-à-dire que les subventions et les défis suffisent à l'inciter à innover. Nous pouvons certes les inciter à adopter des innovations qui ont fait leurs preuves, mais le rôle du facilitateur commercial peut s'avérer essentiel dans la conception et l'expérimentation de nouveaux modèles et pratiques.

Deuxièmement, un facilitateur commercial efficace n'est pas un administrateur de subventions, mais un professionnel qui analyse les marchés et imagine de nouvelles façons de faire.

Troisièmement, les innovations se font rarement en une seule fois ; un facilitateur commercial doit rester sur un marché pendant un certain temps pour travailler sur plusieurs cycles de changement afin que les choses fonctionnent.

La principale différence entre le cas *Katalyst* et les cas *PrOpCom* concerne la nécessité d'être créatif et persévérant. Les innovations de *Katalyst* sont nées en grande partie d'essais et d'erreurs - peu de gens auraient prédit que le travail avec les vendeurs de semences mobiles et les petits paquets de semences serait aussi efficace. Dans le cas de *PrOpCom*, un accord a dû être laborieusement mis en

place, avec beaucoup de discussions, de réflexions et d'ajustements pour amener trois parties à travailler ensemble. L'art de ce travail réside dans cet accord initial révolutionnaire.

Le troisième cas est celui de l'*ALCP* en Géorgie et réitère certains des points clés évoqués ci-dessus. Il s'inscrit dans un contexte inhospitalier, cette fois-ci de transition économique, dans lequel l'approche a néanmoins réussi à prospérer.

Cas 3. *ALCP* - construction d'une infrastructure vétérinaire dans la Géorgie post-soviétique

L'*ALCP* a facilité la mise en place progressive d'infrastructures pour le développement, la distribution et l'information de produits afin de permettre aux services vétérinaires commerciaux de combler le vide laissé par l'effondrement post-soviétique et d'atteindre les petits agriculteurs.

L'*ALCP* souligne l'importance pour le facilitateur commercial de disposer d'informations sur le marché. Le programme a dû démontrer la viabilité commerciale d'une série de vétérinaires ruraux et a fait appel à son réseau local pour lancer les premiers projets pilotes.



L'intérêt de ce cas réside dans le fait qu'il démontre que les modèles économiques complexes, dans lesquels les différentes parties doivent s'unir pour former un ensemble commercialement (plus) durable, n'apparaissent pas du jour au lendemain. Dans le cas de l'*ALCP*, il a d'abord fallu prouver qu'une meilleure distribution et une meilleure formation des pharmacies locales permettraient de créer des entreprises plus viables. Il a ensuite fallu prouver qu'il était possible d'étendre la portée de l'action dans les zones rurales par le biais de pharmacies satellites. Des investissements dans un laboratoire privé et dans le développement de la production ont ensuite été justifiés pour répondre à la demande croissante. Enfin, des investissements dans un portail en ligne ont permis de consolider la bonne circulation des informations et des produits à travers une base croissante de clients et de pharmacies. Ce qui a commencé modestement, avec une poignée de pharmacies, a pu, en cinq ans, se transformer en un modèle qui s'exporte aujourd'hui dans d'autres pays et offre à d'autres prestataires de services, tels que les institutions de microfinancement, une plateforme à laquelle se raccrocher. Cela n'aurait pas pu se faire plus rapidement ou avec plus de légèreté.

Le quatrième cas est celui d'*ÉLAN*, en RDC, et décrit un scénario similaire, mais en des termes beaucoup plus crus. L'effondrement de l'Union soviétique en Géorgie a laissé une population instruite et des entreprises techniquement compétentes pour trouver un moyen de faire fonctionner les choses différemment. Le principal partenaire de l'*ALCP*, Roki, était une entreprise pilote sur laquelle s'appuyer. En RDC, il n'y avait pas grand-chose sur quoi s'appuyer, et Altech, l'entreprise avec laquelle *ÉLAN* s'est associée, n'était pas encore une entreprise leader lorsqu'ils se sont rencontrés pour la première fois : elle vendait des lampes solaires à des enseignants dans un coin de l'immense RDC.

Cas 4. ÉLAN - apporter la lumière en République Démocratique du Congo

ÉLAN a aidé Altech à développer un modèle commercial purement privé capable de sensibiliser les clients aux produits solaires, de les rendre accessibles et abordables pour les ménages hors réseau et d'attirer des investissements privés en vue d'une expansion future. L'incapacité du secteur public a créé une énorme lacune sur le marché ; Altech est devenue la première entreprise à démontrer comment combler cette lacune, ce qui a stimulé le *crowding-in* par d'autres entreprises privées.

Le cas d'ÉLAN se concentre sur la manière de donner aux consommateurs l'accès à l'électricité dans un pays où le secteur public, malgré les énormes quantités d'aide qui le soutiennent, n'est pas en mesure de fournir ce service. Ce que ce cas ajoute au récit, c'est que le MSD travaille également pour des produits de consommation dans des États défaillants, mais surtout que l'expansion d'Altech était importante et présentait un risque réel : elle aurait pu mettre en péril l'avenir de l'entreprise plus que n'importe lequel des autres partenaires décrits jusqu'à présent. Ainsi, nous nous éloignons encore un peu plus des simples mesures superficielles, pour nous rapprocher de la création d'un modèle à partir de zéro.



Le cinquième cas est celui de *MDF* au Pakistan et réaffirme avec force la nécessité de prendre des risques et de développer des partenaires plutôt que de les "trouver" (et donc le temps, l'équipe et l'investissement nécessaires pour y parvenir).

Cas 5. MDF - construire un marché de l'ensilage à partir de la base au Pakistan

Le *MDF* a mis en place un système de services autour des agriculteurs qui leur donne accès à l'ensilage, au matériel d'ensilage, aux services financiers, aux services de location et, en fin de compte, à d'autres options d'alimentation pour améliorer la nutrition et la productivité des animaux tout au long de l'année. Cette expérience démontre également l'importance pour le facilitateur commercial de se renseigner et d'identifier de nouveaux modèles économiques à tester.

Ce cas s'ajoute au récit en ce qu'il démontre que, parfois, il n'y a pas d'entreprise pilote avec laquelle travailler. Nous voulons viser l'échelle, et nous voulons créer un changement de système, mais nous pouvons avoir besoin de commencer petit, soit parce que les grandes entreprises ne sont pas présentes, soit parce qu'elles ne sont pas intéressées. Le cas décrit comment *MDF* a commencé très petit, avec des entrepreneurs d'ensilage très locaux. Leur succès a attiré l'attention d'acteurs de plus en plus importants, qu'il s'agisse de fournisseurs de machines, de banques, de grands transformateurs de produits laitiers ou même du gouvernement pakistanais.



Katalyst a pu travailler "de haut en bas" avec deux entreprises de semences pour réduire la taille des paquets de semences et atteindre un demi-million d'agriculteurs en l'espace d'un an. *MDF* collabore

avec des dizaines d'entreprises (principalement de petite taille) pour réduire la taille des balles afin d'atteindre potentiellement 100 000 agriculteurs sur une période de cinq ans. Son efficacité est telle qu'elle a suscité de nombreux investissements autonomes.

Le changement systémique ne consiste pas nécessairement à travailler avec des entreprises de premier plan, puis à faire en sorte qu'elles et d'autres s'adaptent, adoptent et se développent. Le changement systémique consiste souvent à faciliter soigneusement le processus par lequel toutes les fonctions clés du marché nécessaires à la productivité et à la compétitivité du marché sont de plus en plus disponibles et pertinentes pour ceux qui en ont besoin. Il peut s'agir d'un processus impliquant de nombreux partenariats sur plusieurs années, démontrant, élargissant, partageant et connectant jusqu'à ce qu'une masse critique soit atteinte.

Le sixième cas de *M4C* au Bangladesh réitère les leçons tirées de l'exemple du *MDF* - la mise en place d'un changement systémique, partenariat par partenariat.

Cas 6. *M4C* - intégrer les producteurs de maïs extrêmement pauvres et isolés des îles au Bangladesh

M4C est une émanation de *Katalyst* chargée de démontrer que le développement systémique peut être efficace dans un autre contexte inhospitalier : atteindre les plus pauvres sur les îles fluviales isolées du Bangladesh, appelées les chars. *M4C* y parvient en démontrant sans cesse l'intérêt pour les acteurs du marché de considérer les chars comme une opportunité viable d'expansion commerciale et de voir leurs habitants extrêmement pauvres comme des clients potentiels.

Le cas de *M4C*, comme celui de *MDF* auparavant, est construit à partir de nombreux partenariats et acteurs couvrant différents angles, chacun bénéficiant d'un fort *crowding-in*. L'apport de *M4C* est de dissiper le mythe selon lequel le DSM ne fonctionne pas pour les plus pauvres. Même autour des Chars, un dossier solide peut être construit.

Nous passons des îles riveraines aux nations insulaires du Pacifique - une autre géographie parfois considérée comme inhospitalière pour l'approche de DSM. Le Pacifique pose des défis économiques et de développement spécifiques, mais on peut également y trouver de bonnes affaires. Ce qui distingue le Pacifique, et ce qui enrichit le récit, c'est que les marchés y sont si étroits que le développement systémique dépend souvent d'une seule entreprise chef de file. Alors que le scénario "asiatique" du *MDF* et de *M4C* décrit une multitude d'acteurs pour de nombreuses fonctions du système, dans le scénario du Pacifique, l'entreprise leader est souvent la chaîne de valeur et le système d'appui en un. Le septième cas porte sur un financement *ECF* qui a permis à une entreprise leader d'investir dans un nouveau modèle économique avec des petits exploitants, en introduisant une série d'innovations pour une production bovine d'exportation plus rentable au Vanuatu.



Cas 7. ECF - soutenir les petits exploitants agricoles sur les marchés minces du Pacifique (Vanuatu)

La démonstration d'un nouveau modèle économique reliant les grands éleveurs de bétail aux petits exploitants afin que chacun se concentre sur ses fonctions les plus efficaces dans la chaîne de valeur. Les grands éleveurs de bétail achètent le bétail des petits exploitants à un âge plus jeune afin de pouvoir le finir pour les abattoirs. Les petits exploitants bénéficient d'un meilleur stock génétique (le taureau), de la possibilité de produire plus d'animaux (en raison de la modification de la composition du troupeau) et d'un revenu plus élevé par animal (moins de coûts, meilleur prix).

Le huitième récit décrit comment un programme engagé dans une approche de DSM - *FSD Zambia* - a traité un scénario dans lequel il n'existait pas de point d'entrée commercial évident sur le marché. *FSD-Z* a conclu que pour donner aux pauvres un meilleur accès à des services financiers appropriés en Zambie, il ne pouvait pas travailler avec des institutions financières établies. La distance entre les banques et les institutions de microfinance, d'une part, et les pauvres, en particulier les clients ruraux, d'autre part, était trop grande, à la fois géographiquement et en termes de compréhension mutuelle. Les produits ne correspondaient pas aux besoins et les attentes étaient peut-être irréalistes. Ce cas montre comment des scénarios assez extrêmes peuvent se produire et comment *FDSZ* y a fait face.



Cas 8. FSD-Z - là où aucune banque ne s'aventure : développer les services financiers dans les zones rurales de Zambie

Les institutions communautaires de microfinance, bien qu'elles aient réussi en Afrique, dépendent des bailleurs de fonds qui investissent dans leur création et leur maintenance. En l'absence de levier commercial pour gérer l'expansion et l'entretien, la *FSD-Z* a lancé un projet pilote avec des maîtres formateurs. Ceux-ci établissent et conseillent de nouveaux groupes moyennant une rémunération et forment de nouveaux formateurs moyennant une rémunération. De cette manière, ils créent un groupe croissant de formateurs motivés travaillant avec un groupe croissant de groupes communautaires.

PSP4H s'est trouvée dans une situation comparable lorsqu'elle a étudié la possibilité de développer des services de soins de santé à bas prix pour les pauvres au Kenya. Les grands acteurs commerciaux n'étaient pas intéressés, estimant que les personnes vivant dans la pauvreté ne pouvaient pas payer pour ces services. De nombreuses autres parties du système de santé (public) étaient soit mal gérées, soit trop dépendantes de l'aide financière pour envisager des services commerciaux permettant d'atteindre les pauvres à grande échelle.



Cas 9. *PSP4H* - réseaux commerciaux de soins de santé pour ceux qui ne peuvent pas payer au Kenya

En travaillant avec des petites pharmacies, des laboratoires, des médecins et des associations locales agréés mais non réglementés, *PSP4H* a mis en place des réseaux de services basés sur les membres afin de fournir des services et des pratiques à valeur ajoutée tels que l'achat en gros, la formation et la valorisation de la marque. Cela a permis aux membres de baisser les prix, d'augmenter la qualité et d'attirer plus de clients.

L'histoire de *PSP4H* vient s'ajouter au récit selon lequel ils ont trouvé une solution systémique et évolutive avec un groupe amorphe de petits acteurs. Dans les cas de *MDF* et *M4C*, le changement systémique a dû être construit à partir de la base, les grands acteurs émergeant dans le scénario une fois que les petits acteurs locaux avaient démontré la viabilité commerciale du projet. Les grands acteurs sont absents des scénarios *FSD-Z* et *PSP4H*. Comme dans le Pacifique, les marchés africains sont souvent peu développés par rapport à l'Asie.



Le cas numéro dix se concentre sur une autre approche réussie visant à permettre aux prestataires de services semi-formels et peu coûteux au service des ménages pauvres de fonctionner comme des entreprises durables.

Cas 10. *DEEPEN* - investir dans l'enseignement privé à faible coût à Lagos, au Nigeria

Le programme *DEEPEN* a catalysé un marché financier pour mettre des prêts à la disposition des écoles privées à très bas prix. Cela a permis à ces prestataires de services semi-formels et peu coûteux d'investir, de se développer et de devenir plus durables en tant qu'entreprises au service des familles pauvres. Le marché financier s'est ouvert avec l'émission de prêts, la reconnaissance croissante du fait que les risques sont gérables et l'augmentation du nombre de prestataires de services financiers.

Les recherches de *DEEPEN* ont montré que les écoles privées à bas prix du Nigeria avaient du mal à fonctionner en tant qu'entreprises parce qu'elles n'étaient pas en mesure d'investir. Il était déjà difficile de faire payer à temps les parents de leurs clients, pour la plupart pauvres, alors que les banques ne les reconnaissaient tout simplement pas comme des clients. Les produits de prêt existants ne leur convenaient pas.



DEEPEN a souligné qu'il était essentiel de supprimer l'asymétrie d'information entre la demande et l'offre. Les banques devaient être informées de la demande de services financiers émanant des écoles privées à bas prix. Les écoles devaient comprendre ce que les banques exigent pour pouvoir

accorder des prêts. Ce résultat a été obtenu après la réalisation d'une étude importante sur "Les écoles en tant qu'entreprise durable", suivie d'un forum de partage et de discussion des résultats et d'un suivi facilité.

La boucle est presque bouclée. Au début, on a l'impression d'avoir affaire à un Katalyst idéal, où il suffit de disposer d'informations sur le marché pour que des partenaires solides ouvrent un marché. Cependant, cette histoire se déroule sur un marché inhabituel (des services d'enseignement privé à bas prix) dans un pays improbable (le Nigeria). Il est difficile de prédire comment ouvrir un marché - tout dépend du contexte.

Nous passons à la vitesse supérieure pour le onzième cas. Dans tous les cas étudiés jusqu'à présent, les bénéficiaires étaient des agriculteurs indépendants pauvres ou de petites entreprises, souvent informelles, travaillant avec les pauvres. Dans ces cas, un changement dans l'environnement de soutien, le "système", peut avoir un impact immédiat sur les performances de l'entreprise. Toutefois, à mesure que l'urbanisation progresse, un nombre croissant de personnes seront employées dans des industries plus importantes. Une compétitivité accrue peut être très importante pour la réduction de la pauvreté, la stabilité de l'emploi et la qualité de l'emploi. Le cas n° 11 décrit comment la *MDF* a tenté d'atteindre cet objectif dans l'industrie d'exportation du cuir au Pakistan.

Cas 11. *MDF* - localisation des compétences et des services pour une industrie du cuir compétitive au Pakistan

Le *MDF* s'est concentré sur l'industrie de la chaussure en cuir : développer les services auxiliaires manquants, accroître les compétences et les taux de participation des femmes dans les sous-secteurs les plus productifs, et garantir la disponibilité de services d'essai conformes aux normes internationales.

Les principales entreprises avaient besoin d'accéder à une série de services et d'améliorer leurs lignes de production afin d'accroître leur compétitivité internationale. Pour chacun de ces nouveaux services, il fallait trouver des partenaires, des équipements et des clients - une tâche typique pour un facilitateur d'entreprise - et, ensemble, ils ont contribué à un système de marché plus sophistiqué autour de la production de cuir orientée vers l'exportation.



Dans ce type de processus de transformation industrielle, la tâche du facilitateur commercial reste la même et l'importance de ce travail pour la réduction de la pauvreté et l'accès à une vie décente est la même, mais les résultats sont différents. De nombreuses innovations doivent se conjuguer pour rendre plus compétitif un processus de production plus complexe, ce qui se traduira progressivement par des emplois plus nombreux, plus stables et mieux rémunérés. Le portefeuille mondial de DSM penche toujours vers l'agriculture, et les cas les plus importants concernent l'agriculture et les services connexes. Ces systèmes de marché se prêtent plus facilement à des histoires d'échelle qui communiquent la valeur de l'argent.

Mais l'agriculture va s'intensifier face au changement climatique, et les femmes et les hommes pauvres continueront à se déplacer vers les villes pour trouver un emploi. Il est donc également important de procéder à des transformations économiques pour assurer des moyens de subsistance stables et durables.

Cas 12. La route de l'emploi - promouvoir les bonnes pratiques agricoles dans l'Afghanistan d'après-guerre

Road to Jobs a utilisé les médias et les programmes de formation pour les services de vulgarisation commerciale locaux afin de transmettre aux agriculteurs des informations et des connaissances sur les meilleures pratiques agricoles qui ont vu le jour alors qu'ils étaient isolés pendant les nombreuses années de conflit. Ils avaient besoin de rattraper leur retard pour retrouver leur place sur les marchés internationaux.

Le dernier cas montre un autre contexte dans lequel il peut être facile de communiquer des chiffres, mais où la valeur de l'investissement dans la transformation économique durable peut être énorme. Il se concentre sur le travail du programme *Road to Jobs* en Afghanistan, qui vise à mettre en place des systèmes de marché dans un environnement post-conflit. Les résultats sont également difficiles à quantifier, mais cela ne les rend pas moins pertinents.



3. Quatre messages principaux à retenir

La pertinence de l'approche de DSM n'est pas déterminée par les lieux, les conditions économiques, les secteurs ou les partenaires.

Dans toutes les conditions, sauf les plus extrêmes, les personnes vivant dans la pauvreté utilisent les marchés, paient des services, s'engagent dans des activités commerciales et font du commerce pour assurer leur subsistance. Cela signifie que dans pratiquement toutes les circonstances, il existe un potentiel pour des activités commerciales viables, durables et évolutives qui créent des emplois, des revenus ou un accès aux services.

Le DSM consiste en grande partie à identifier des dossiers commerciaux. C'est particulièrement le cas pour celles qui n'ont pas encore été identifiées par le secteur privé parce qu'il ne connaît pas les clients potentiels, ne reconnaît pas le potentiel des nouveaux produits et services, ne connaît pas le modèle économique permettant de fabriquer et de fournir ces clients de manière abordable et utile, et ne peut pas mobiliser des investissements pour des modèles économiques qui n'ont pas fait leurs preuves. Ou tout cela à la fois !

Comme montrent les cas, les conditions ne semblent jamais trop défavorables ou les partenaires trop petits, mais les pauvres ne sont souvent pas reconnus comme des clients intéressants. Il n'est pas facile de leur proposer des produits et des services abordables et compréhensibles.

L'approche de DSM ne se caractérise pas exclusivement par des interventions légères, impliquant une assistance technique de courte durée.

Un soutien plus engagé, à moyen terme et plus "lourd" est parfois justifié. Appliquer un cadre trop rigide peut nuire à la durabilité des résultats. Les cas montrent des types de partenaires très différents, exigeant et obtenant des "accords" très différents, aboutissant à des résultats durables.

Le DSM consiste à soutenir la conception, l'essai et la mise au point de modèles économiques innovants grâce à un ensemble de mesures de soutien appropriées permettant aux modèles économiques de devenir commercialement viables. Un programme de soutien ne doit jamais enfreindre les principes fondamentaux de DSM, mais il doit être réaliste quant à la mesure dans laquelle il peut s'appuyer sur les services locaux disponibles et déterminer comment combler les lacunes financières, techniques et managériales du modèle de la manière la plus durable possible. Cela implique que le soutien requis peut évoluer dans le temps et que plusieurs étapes avec un partenaire peuvent être nécessaires pour rendre un modèle robuste.

Comme nous l'indiquent les cas, il suffit parfois de démontrer la rentabilité de l'opération. Dans d'autres cas, un plan d'investissement prolongé et risqué est nécessaire. Dans certains cas, les partenaires savent ce qu'ils font, dans d'autres, ils se frayent un chemin dans l'obscurité.

L'approche DSM ne part pas du principe que les experts en développement du marché sont nécessairement les mieux placés pour comprendre les causes profondes de la sous-performance du système et proposer des solutions innovantes.

Elle ne part pas non plus du principe que nos partenaires du secteur privé sont les meilleurs et qu'ils financent tout ce qu'ils proposent. Dans un cas comme dans l'autre, on sous-estimait la complexité de la tâche à accomplir, à savoir élaborer des modèles qui n'existent pas encore et les rendre commercialement viables.

Les dossiers commerciaux sont "trouvés" et les modèles économiques élaborés sur le terrain, informés par les réalités invariablement complexes auxquelles ils sont confrontés. Plus que ces brefs exemples ne peuvent le montrer, le DSM est lié à la manière dont nous effectuons nos recherches, aux acteurs avec lesquels nous nous engageons, aux questions que nous posons (pensons-nous savoir ou savons-nous quand écouter), les faits que nous acceptons tels quels et à ceux que nous remettons en question, le temps dont nous disposons pour apprendre et à la manière dont nous tirons des réponses à partir de conclusions apparemment contradictoires et incomplètes.

Les affaires et le DSM sont à la fois une méthodologie et un art. Il existe des pratiques éprouvées pour nous guider, mais elles ne nous permettent pas d'aboutir à une bonne affaire. Cela permet également d'expliquer certaines des différences entre les cas. Certains programmes sont doués pour faire fonctionner des réseaux, d'autres savent comment présenter des dossiers aux investisseurs, d'autres encore savent comment gérer des plans d'investissement en plusieurs étapes, et d'autres enfin excellent dans la conclusion d'accords et la saisie d'opportunités. Il n'y a pas de solution unique.

Si nous voulons partager l'histoire de DSM - et les bons principes de développement qui la sous-tendent - nous devons être plus systématique dans la recherche et la rédaction de nos réussites.

Tous les cas montrent des impacts systémiques fascinants, mais seuls quelques-uns sont en mesure de les saisir et de les quantifier. Les programmes qui ne sont pas audités selon la norme de mesure des résultats du DCED sont généralement plus hésitants à établir un lien entre les résultats du marché et les résultats en faveur des pauvres. Très peu de cette riche tapisserie du changement présentée ici est étayée par ce que certains appellent des recherches "indépendantes". Enfin, de nombreux récits ne sont jamais documentés ou ne font jamais l'objet d'un suivi.

Les histoires d'impact sont complexes - vous devez être présent lorsqu'elles se déroulent, et vous avez besoin d'un système pour enregistrer ce qui se passe (nous l'avons, il s'agit de la norme DCED). Mais vous devez également être en mesure de transformer cette richesse en récits convaincants et peut-être en recherches indépendantes pour plus de crédibilité.

Cas 1: *Katalyst*, Bangladesh

La distribution de semences au dernier kilomètre au service des petits agriculteurs



DSM, pionnier lorsque des millions de vies sont en jeu

Katalyst a été l'un des premiers programmes à traduire le concept *M4P* / *MSD* en une approche fonctionnelle qui a permis d'augmenter les revenus de millions de pauvres au Bangladesh.

Katalyst a remis en question de nombreuses conventions. Par exemple, elle a été la première à mettre en place une structure organisationnelle plate dans laquelle de jeunes diplômés en commerce talentueux, pour la plupart sans expérience dans le domaine du développement, ont travaillé ensemble pour analyser la dynamique du marché et concevoir de nouveaux modèles économiques commercialement durables. Elle a également mis l'accent sur l'importance d'une éthique entrepreneuriale forte, d'agir comme le ferait une entreprise et d'investir dans des opportunités de marché favorables aux pauvres plutôt que de fournir une aide de manière plus traditionnelle.

Les concepts de développement en vogue en 2018, tels que la gestion adaptative, ont été mis en pratique par *Katalyst* dès le début des années 2000. Nombre de ses enseignements restent pertinents et ne sont peut-être pas encore pleinement appréciés aujourd'hui. En raison de son succès, *Katalyst* a été mis en œuvre pendant trois phases consécutives.

Comment mettre des semences de qualité à la disposition de millions de petits agriculteurs à un prix abordable ?

En 2008, lorsque *Katalyst* a commencé à travailler sur la distribution de semences de qualité pour les petits agriculteurs, on estimait à quatre millions le nombre de petits producteurs de légumes pauvres, dont plus d'un million d'agricultrices. Les petits agriculteurs exploitent généralement des parcelles de moins de 2,5 acres, sur lesquelles ils construisent leur maison, et cultivent du riz pour la consommation domestique ainsi que quelques cultures commerciales telles que les légumes (souvent vendus et consommés à la fois). Presque tous ces petits agriculteurs peuvent être considérés comme pauvres ; il est difficile de tirer un revenu raisonnable de ces petites parcelles.

Pour ces agriculteurs, la culture de légumes représente une opportunité de revenu importante en raison des rendements relativement élevés. En même temps, elle peut contribuer à améliorer la nutrition, car au Bangladesh, la consommation moyenne de légumes est inférieure à la moitié de la quantité recommandée.

La demande de légumes a augmenté au Bangladesh au cours des dernières décennies en raison de l'accroissement progressif de la prospérité nationale, de l'urbanisation et de l'évolution des habitudes alimentaires. Cependant, de nombreux petits agriculteurs, notamment dans les zones reculées, n'ont bénéficié que marginalement de cette croissance. Leur productivité était et reste faible en raison de l'utilisation de semences, d'engrais et de pesticides de mauvaise qualité. Selon le ministère de l'agriculture, en 2008, seuls 18 pour cent des agriculteurs utilisaient des variétés de semences fraîches et à haut rendement, les autres utilisant des semences anciennes, souvent génétiquement impures, conservées depuis de nombreuses générations, qui ont moins de chances de germer et sont plus sujettes aux maladies et aux faibles rendements.

À l'époque, le Bangladesh comptait une centaine de grandes entreprises semencières, dont dix seulement avaient la réputation de fournir des semences de bonne qualité. Ces quelques entreprises concentrent leurs efforts sur les agriculteurs les mieux informés et les plus commerciaux, souvent plus aisés, qui étaient en mesure d'investir dans des semences de meilleure qualité. Alors qu'elles se livraient une concurrence acharnée pour attirer ces agriculteurs commerciaux, les entreprises semencières n'avaient pas l'intention d'étendre leur marché aux petits agriculteurs et ne les considéraient pas comme des clients potentiels.

Les entreprises de semences ne disposaient pas des réseaux de distribution nécessaires pour atteindre les petits agriculteurs. Elles vendaient généralement les semences par l'intermédiaire de distributeurs et/ou de détaillants établis dans les grandes villes ou à proximité des principaux marchés. Les petits agriculteurs n'avaient aucun contact avec ces détaillants et avaient tendance à s'approvisionner auprès de vendeurs de semences locaux, connus sous le nom de vendeurs de semences mobiles (VSM), sur les petits marchés locaux, qui vendaient le plus souvent des semences de qualité inférieure, non emballées. Cela signifie également que les petits agriculteurs n'avaient pas accès aux informations et aux conseils techniques fournis par les détaillants plus importants, et qu'ils étaient donc moins familiarisés avec les pratiques agricoles modernes et les intrants tels que les semences de qualité.

Enfin, même s'ils l'avaient su, ils n'auraient peut-être pas pu ou voulu acheter des sachets de semences de taille normale, car ils étaient trop grands pour leurs besoins. Un sachet de semences

ordinaire moyen coûterait entre 90 et 150 BDT (1,20 - 2,00 dollars américains au taux de 2018), ce qui est beaucoup si vous vivez avec moins de 2,50 dollars américains par jour.

La question à laquelle Katalyst devait répondre était de savoir comment établir des systèmes de distribution qui mettraient des produits de qualité et des informations à la portée des petits agriculteurs à des prix abordables.

Nouveaux canaux de distribution mobiles et paquets de semences plus petits

Le problème de la distribution du dernier kilomètre concerne généralement les produits de consommation à rotation rapide tels que le savon : à mesure que les produits se rapprochent du consommateur final, les volumes diminuent et les coûts unitaires augmentent.

Comme les semenciers ne considéraient pas les petits agriculteurs comme des clients potentiels, ils n'étaient pas prêts à investir pour développer ce marché. Katalyst a conclu qu'elle devait démontrer le potentiel du marché aux entreprises de semences sans encourir de coûts importants. Il devait s'agir d'une innovation pratique et bon marché.

Première innovation : intégrer les vendeurs de semences mobiles dans les réseaux de distribution des entreprises de semences

Katalyst a persuadé une entreprise de semences, Lal Teer Seed Limited, d'expérimenter l'intégration des VMS dans son système de distribution. Comme pour d'autres solutions pour le dernier kilomètre, leur motivation était que l'utilisation des colporteurs permettait de réduire les coûts tout en augmentant massivement la portée de l'action.

Un autre avantage est qu'aucun processus commercial majeur n'a dû être modifié - les mêmes semences ont été distribuées par le biais d'un canal préexistant. Katalyst a partagé les coûts liés à la mise en place de ce nouveau canal. Il s'agissait principalement de former les VMS aux nouveaux produits afin qu'ils puissent expliquer aux agriculteurs pourquoi des semences plus chères sont justifiées. Les VMS achètent souvent des semences aux agriculteurs sans savoir exactement ce qu'ils achètent et les vendent sur les petits marchés ruraux ou à la porte des fermes, souvent dans des sacs de toile de jute ouverts. Ils ont un intérêt commercial à vendre des semences de haute qualité, car celles-ci offrent la promesse d'une marge bénéficiaire plus élevée.

Le modèle a été adopté. En l'espace de deux ans, les ventes par l'intermédiaire des VSM ont permis à Lal Teer d'atteindre 5 000 nouveaux agriculteurs clients. D'autres entreprises de semences ont adopté le même modèle de VSM, ce qui montre que l'on se rend de plus en plus compte qu'il s'agit d'un marché viable.

Dans le même temps, l'évaluation d'impact de Katalyst a montré qu'il n'était pas toujours rentable pour les petits agriculteurs d'acheter des paquets de semences entiers. En réponse, les VSM ont commencé à ouvrir les paquets et à en vendre le contenu à plusieurs agriculteurs. Cela risquait de tout ramener à la case départ : lorsque les paquets sont ouverts, la qualité des semences se détériore et l'origine garantie du contenu des paquets est perdue. Les agriculteurs continuaient à faire état de rendements plus élevés, le modèle faisait donc ses preuves, mais d'autres innovations étaient nécessaires.

Deuxième innovation : la réduction de la taille des paquets de semences

L'étape suivante consistait à développer des mini-paquets pour répondre aux besoins des petits agriculteurs. Bien qu'il ait été établi que les petits agriculteurs sont friands de semences de qualité, les semenciers hésitent encore à proposer des mini-paquets, qui n'avaient jamais été essayés auparavant. En réponse, Katalyst a réalisé une étude de marché plus approfondie et a élaboré un plan d'affaires pour des mini-paquets permettant de couvrir jusqu'à 0,03-0,04 acres de terre (contre 0,2-0,3 acres pour les paquets normaux).

Après avoir discuté avec plusieurs semenciers, seuls deux d'entre eux se sont montrés intéressés, Lal Teer et A.R. Mallik. Katalyst a élaboré des plans d'affaires plus détaillés avec chaque entreprise pour des mini-paquets de 35 variétés de semences de légumes très demandées. Katalyst a soutenu la promotion de ces nouveaux mini-paquets par le biais de réunions communautaires, de démonstrations, de matériel de promotion et d'emballages attrayants. Les VSM ont été formés afin qu'ils puissent informer les agriculteurs les plus pauvres dans les endroits les plus reculés.

Près d'un demi-million d'utilisateurs en un an

Les ventes des nouveaux mini-paquets ont dépassé toutes les attentes. Les deux semenciers avaient fixé un objectif de vente de 100 000 mini-paquets pour la première année, mais les ventes de la première saison ont dépassé les 200 000 paquets, suivies de 558 000 autres ventes au cours des six mois suivants, soit environ quatre fois plus que prévu. La mobilisation des VSM a permis d'atteindre les petits agriculteurs dans la plupart des régions du Bangladesh : 55 des 64 districts du pays ont été couverts.

Sur la base des chiffres de vente et de l'utilisation moyenne par agriculteur, *Katalyst* a calculé que le nombre total de ménages utilisant des mini-paquets est passé de 236 000 à 339 000 puis à 460 000 au cours des trois saisons maraîchères suivantes, 80 pour cent d'entre eux étant des ménages pauvres vivant avec moins de 2,5 dollars américains par habitant et par jour.

Les achats répétés ont augmenté d'une saison à l'autre, passant de 15 à 41 pour cent. Au cours de ces trois saisons, l'intervention a permis de produire des légumes supplémentaires pour une valeur de 14 millions de dollars américains. Le revenu des agriculteurs individuels a augmenté d'environ 17 dollars américains par saison. En outre, 90 pour cent des bénéficiaires ont utilisé les produits cultivés dans les mini-paquets pour nourrir leur propre famille.

La forte demande de mini-paquets, les avantages évidents et l'augmentation des achats répétés suggèrent clairement que les semenciers, les VSM et les agriculteurs sont incités à poursuivre et à développer ces nouvelles pratiques commerciales.

Les vendeurs du dernier kilomètre : la nouvelle norme

À la suite de cette intervention, les entreprises semencières ont changé de perspective et ont commencé à cibler activement les petits agriculteurs. Cela les a amenées à étendre leurs réseaux de distribution et à mettre à la disposition des petits clients des semences de qualité plus abordables. Les petits agriculteurs ont montré qu'ils étaient plus conscients et moins conservateurs que beaucoup ne l'auraient cru. En outre, la compréhension de la valeur des VSM est devenue plus nuancée à mesure qu'ils se sont révélés être un lien fonctionnel dans la distribution des semences et la diffusion des bonnes pratiques auprès des agriculteurs.

Les efforts de *Katalyst* ont eu un effet d'entraînement sur le marché. Lal Teer a réalisé un investissement important pour former plus de 1 000 VSM afin de développer son système de distribution et d'atteindre encore plus d'agriculteurs dans les zones reculées.

D'autres entreprises ont suivi le mouvement. Un concurrent a expliqué comment il a débauché le personnel de Lal Teer pour avoir accès au modèle commercial de commercialisation des mini-paquets de semences. Son objectif était de pénétrer ce marché et d'atteindre 40 à 45 pour cent des petits agriculteurs.

Le nombre de VSM a considérablement augmenté. En 2018, on estimait à 4 500 le nombre de VSM opérant au Bangladesh, chacun fournissant en moyenne 125 agriculteurs. Parce qu'ils font désormais partie des réseaux de distribution des semenciers, le VSM est doté de connaissances sur la manière d'utiliser des semences de qualité, qu'ils transmettent à leur tour aux agriculteurs.

Les mini-paquets de semences sont devenus la nouvelle norme et d'autres entreprises agroalimentaires utilisent maintenant la même formule pour introduire d'autres intrants agricoles dans ce nouveau segment de marché.

En 2014, *Katalyst* a remporté le prix du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour avoir fait passer l'innovation en matière de développement à l'échelle supérieure.

Katalyst : la vue d'ensemble

Le travail décrit dans cette étude de cas ne représente qu'un domaine d'intervention dans le vaste portefeuille du programme *Katalyst* qui s'est étendu sur trois phases de 2003 à 2018.

Au cours de la phase I, *Katalyst* disposait d'un budget de 26 millions de francs suisses (environ 27 millions de dollars au taux de 2018) et était financé par la Direction du développement et de la coopération (DDC), le département du Développement international (DfID) du Royaume-Uni et l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA). *Katalyst* a été mis en œuvre par Swisscontact et les Services internationaux de la GIZ. Sa première phase a permis de créer environ 200 000 emplois équivalents temps plein et a bénéficié à 700 000 agriculteurs et petites entreprises, en améliorant leur accès à de meilleurs services, technologies, intrants et représentation.

En phase II, *Katalyst* disposait d'un budget de 51 millions CHF (environ 53 millions de dollars américains au taux de 2018) et était financé par la DDC, le DFID et deux nouveaux bailleurs de fonds : l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et l'Ambassade du Royaume des Pays-Bas (EKN). Il a été mis en œuvre par l'intermédiaire de Swisscontact. Au cours de cette phase, *Katalyst* s'est appuyé sur son succès initial pour atteindre un plus grand nombre de personnes pauvres en utilisant l'approche du développement du marché, tout en mettant davantage l'accent sur l'atténuation des problèmes environnementaux, sociaux et liés au genre. Au cours de la phase II, *Katalyst* a eu un impact sur environ 2,36 millions d'agriculteurs et de petites entreprises, augmentant leurs revenus d'environ 295 millions de dollars américains.

En phase III, *Katalyst* disposait d'un budget de 32 millions de francs suisses (environ 32 millions de dollars américains au taux de 2018) et était financé par la DDC, le DFID et l'Agence danoise pour le développement international (Danida). Il a de nouveau été mis en œuvre par l'intermédiaire de

Swisscontact. Au cours de la phase III, *Katalyst* a encore élargi son champ d'action, tout en se concentrant sur le partage de ses connaissances avec les secteurs privé et public. À la fin de la phase III, on estimait que les trois phases avaient bénéficié à 4,75 millions d'agriculteurs et de petites entreprises, avec une augmentation des revenus de 724 millions de dollars américains.

Références.

Chakraborty, S. (2014). An intervention on 'Distribution of Quality Vegetable Seeds in Mini-packets to Remote Farmers', Impact Assessment. *Katalyst*, January 2014.

www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/KatalystCase-3.pdf

Katalyst (2015), *Quality Vegetable Seed in Mini-Packets*, Experience Brief, Vol. 1, No. 1, January 2015.

www.beamexchange.org/resources/1196/

Taylor, Lomax & Smith (2016). *Katalyst's Contribution to Systemic Change. The Adopt, Adapt, Expand, Respond Cases*, No. 8, 9, 10, The Springfield Centre for Katalyst, June 2016.

www.beamexchange.org/resources/796/

Cas 2 : *PrOpCom*, Nigeria

Réduire les risques pour débloquer le marché de la location de tracteurs



Protéger l'agriculture de la "malédiction des ressources".

Lorsque le projet *PrOpCom* (*Promoting Pro-Poor Opportunities in Commodity and Service Markets*) a démarré en 2006, il a été l'un des premiers à mettre en œuvre l'approche *M4P* / DSM sur le continent africain, et le premier à le faire au Nigéria. *PrOpCom* a été financé par le département du Développement international du Royaume-Uni (DfID).

Le Nigeria est une puissance économique africaine, dotée d'un vaste marché intérieur, de groupes ethniques ayant une forte tradition commerciale, et d'une économie nationale relativement développée et diversifiée. A certains égards, le Nigeria était un pays approprié pour l'introduction de l'approche *M4P/DSM*, puisqu'elle peut se nourrir et amplifier une dynamique nationale aussi forte.

Mais les niveaux élevés de corruption et les coûts élevés de la production locale dus au boom pétrolier ont suscité des doutes quant à l'efficacité d'un programme tel que *PrOpCom*.

L'agriculture, qui était autrefois un moteur essentiel de la croissance économique au Nigeria, a souffert du boom des ressources.

PrOpCom a connu plusieurs phases. Une longue phase initiale, de 2004 à 2006, au cours de laquelle les produits de base ont été recherchés et sélectionnés, a été suivie d'une phase pilote, de 2006 à 2008. La mise en œuvre à grande échelle n'a eu lieu qu'au cours de la troisième phase, de 2008 à 2011.

Cette étude de cas se concentre sur le travail de *PrOpCom* pour développer un marché commercial pour les services de tracteurs, en contournant les subventions gouvernementales mal gérées et en créant un accès à l'équipement dont les petits agriculteurs manquant de main-d'œuvre ont besoin pour cultiver leurs terres.

Maintenir l'attractivité de l'agriculture et développer un marché de la location de matériel

Malgré sa dépendance à l'égard des revenus pétroliers, le Nigeria est resté une société essentiellement agricole. Environ 70 pour cent de la population pratique une agriculture de semi-subsistance. Il s'agit principalement de petits exploitants qui cultivent un à deux hectares de terre. Ensemble, ils cultivent environ 30 millions d'hectares, soit moins de la moitié des terres cultivables.

Le déclin de la production agricole au Nigeria a commencé avec le boom pétrolier du début des années 1970. Dans un scénario classique de "malédiction des ressources", le boom a entraîné l'appréciation de la monnaie nigériane, tandis que la forte demande de biens, de services et de main-d'œuvre faisait encore grimper les prix. Les cultures d'exportation sont devenues moins compétitives tandis que les produits de base nationaux ont souffert du contrôle des prix visant à satisfaire la demande urbaine de produits alimentaires bon marché. En conséquence, l'agriculture est devenue progressivement moins attrayante.

Le nombre de travailleurs disponibles pour les emplois agricoles saisonniers a diminué en raison des migrations. Dépendant de l'arrivée des pluies, les agriculteurs n'ont pas été en mesure de trouver suffisamment de main-d'œuvre au début de la saison et de planter leur première récolte à temps, ce qui a également eu un impact sur la deuxième récolte. Il en est résulté des rendements plus faibles, davantage de mauvaises récoltes et même des agriculteurs qui ont renoncé à planter une deuxième saison.

La mécanisation était l'alternative la moins chère et la plus rapide à la main-d'œuvre. Le coût moyen de la main-d'œuvre était d'environ 50 dollars américains/ha dans le nord du Nigeria et de 57 dollars américains/ha dans le sud. Les coûts moyens de location d'un tracteur privé étaient respectivement de 29 dollars américains/ha et de 37 dollars américains/ha. Les tracteurs sont moins chers et plus rapides, et les outils de préparation des terres tirés par un tracteur et correctement combinés peuvent également augmenter la productivité.

Cependant, les tracteurs et les fournisseurs de location d'équipements commerciaux étaient peu nombreux. En 2008, le Nigeria comptait environ 20 000 tracteurs, mais tous n'étaient pas en état de marche. Étant donné qu'un tracteur peut desservir environ 137 petits exploitants au cours d'une année normale et qu'environ 9,6 millions des 16 millions de petits exploitants du pays pourraient être des clients potentiels pour les fournisseurs de services de tracteurs, *PrOpCom* a estimé la demande à plus de 70 000 tracteurs.

La principale raison de l'insuffisance des services de tracteurs résidait dans les programmes gouvernementaux qui freinent le développement des marchés commerciaux. Tout d'abord, les importateurs se sont attachés à courtiser les fonctionnaires pour obtenir d'importants contrats plutôt que de développer une clientèle privée. En conséquence, il n'existait pas de réseaux locaux de vente et de service pour les tracteurs, l'équipement ou les pièces détachées, et les mécaniciens qualifiés étaient rares. Selon les estimations de *PrOpCom*, en 2008, la moitié des tracteurs nigériens étaient en mauvais état et vendus en pièces détachées.

Le gouvernement achetait des tracteurs pour les distribuer à des taux subventionnés (40 pour cent) aux coopératives et aux groupes d'agriculteurs. Souvent, ces tracteurs finissaient par être vendus à des hommes d'affaires qui les revendaient à des prix proches de ceux du marché à des agriculteurs plus importants ayant de bonnes relations.

Le gouvernement achetait également des tracteurs pour les centres publics d'agro-services, qui les louaient à des tarifs subventionnés, souvent à des agriculteurs plus importants ayant des relations politiques. Les tracteurs de ces centres de services étaient souvent cloués au sol en raison d'un manque d'entretien.

Enfin, les agriculteurs pouvaient acheter un tracteur subventionné dans le cadre d'un programme de prêt soutenu par le gouvernement. La corruption et la complexité des procédures ont rendu ce canal inefficace. Les prêts purement commerciaux pour les machines agricoles lourdes étaient jugés trop risqués par les banques.

En fin de compte, la plupart des tracteurs exploités par de véritables prestataires de services provenaient de l'un de ces programmes et la plupart d'entre eux étaient en mauvais état. Néanmoins, ces prestataires de services étaient les seuls canaux par lesquels les services de tracteurs atteignent les petits exploitants à des tarifs commerciaux. Les subventions qui leur étaient destinées avaient été absorbées par d'autres.

Enfin, ni le gouvernement ni les fournisseurs de tracteurs n'ont formé les agriculteurs à l'utilisation des tracteurs. Les fournisseurs de tracteurs avaient tendance à n'offrir que des services de base tels que le labour, alors qu'une combinaison de labour, de buttage et d'hersage était nécessaire pour augmenter la productivité.

Un accord tripartite pour relier le financement, l'offre et la demande

PrOpCom a dû démontrer qu'il était possible de faire des affaires d'une manière différente et meilleure. Elle a dû établir un nouveau canal de vente destiné à fournir aux fournisseurs privés de service de tracteurs de nouveaux tracteurs et de services d'appui, tout en gardant à l'esprit que la plupart des importateurs et des distributeurs trouveraient toujours plus intéressant de privilégier les commandes importantes du gouvernement, avec un paiement à l'avance.

Ce nouveau modèle de vente devait comporter tous les éléments nécessaires pour rendre l'activité commercialement attractive et durable pour les distributeurs, leurs prestataires de services et leurs clients agriculteurs.

Première innovation : le tout premier accord visant à ouvrir le marché de la location de tracteurs

Malgré l'existence d'une analyse de rentabilité claire pour les fournisseurs privés de services de tracteurs, aucun tracteur n'a été vendu à titre privé et aucun financement privé n'était disponible.

PrOpCom a dû négocier un partenariat tripartite afin de stimuler l'offre de tracteurs par le secteur privé.

Le premier partenaire était TOOAN (l'Association des propriétaires et exploitants de tracteurs du Nigéria), une association nationale d'exploitants de tracteurs commerciaux. PrOpCom a demandé à TOOAN d'estimer la demande de tracteurs parmi ses membres et d'identifier la marque préférée. TOOAN a mis en avant le modèle Mahindra 60HP fabriqué en Inde, dont le seul distributeur était Springfield Agro Ltd.

PrOpCom avait discuté avec plusieurs distributeurs de tracteurs, mais aucun ne pensait que le concept PrOpCom pouvait fonctionner au Nigeria. Cependant, Springfield Agro avait une vision différente en raison de ses liens avec l'Inde. Mahindra est entrée sur le marché nigérian en 2005. Son expérience en Inde l'avait convaincu que la distribution et le service après-vente assurés par le secteur privé étaient l'avenir du Nigeria, mais il n'avait pas trouvé le moyen d'ouvrir ce marché.

L'approche de PrOpCom a donné à Springfield l'ouverture qu'elle attendait pour commencer à investir dans les ventes et le marketing, à établir un réseau d'agents de distribution de pièces détachées, à élaborer des programmes de formation des opérateurs et à offrir un service après-vente. Cependant, le financement restait un problème.

Comme les importateurs de tracteurs, PrOpCom avait contacté plusieurs banques pour étudier la possibilité d'un financement par crédit-bail, mais aucune d'entre elles ne disposait de l'expertise ou de l'intérêt réel pour évaluer les prêts agricoles. Afin de démontrer son analyse de rentabilité, PrOpCom a élaboré un modèle d'état des flux de trésorerie et une analyse des risques liés au crédit-bail. La First Bank Nigeria s'est montrée intéressée, mais il a fallu un accord très soigneusement élaboré avec la Banque centrale du Nigeria pour que la banque accepte d'émettre des contrats de crédit-bail.

PrOpCom a signé un protocole d'accord avec les trois parties prenantes (Springfield Agro, First Bank et TOOAN) pour piloter l'achat de 50 tracteurs dans les États d'Oyo, d'Ogun et de Kaduna. Il s'agit du premier projet pilote de ce type dans l'histoire du Nigeria.

Deuxième innovation : une formation de suivi pour améliorer la qualité du service

Malgré cette planification minutieuse, le projet pilote a révélé plusieurs problèmes. Le taux forfaitaire de remboursement du prêt a dû être ajusté en fonction de la saisonnalité du travail. En outre, malgré la sélection effectuée par TOOAN et la formation initiale dispensée par Springfield Agro, les conducteurs de tracteurs avaient besoin d'une formation technique plus poussée. De même, la gamme d'outils pour tracteurs a dû être élargie pour maximiser les avantages de la préparation mécanisée des terres.

PrOpCom a collaboré avec l'Institut de recherche et de formation agricoles pour former les conducteurs de tracteurs de TOOAN. Cette formation a permis aux opérateurs d'aider les agriculteurs à augmenter leur productivité. PrOpCom a également aidé Springfield Agro à développer de meilleurs supports de formation pour les opérateurs.

PrOpCom savait qu'elle devait démontrer le succès du projet pilote à un public plus large pour gagner en popularité, et a donc organisé un événement pour les parties prenantes à Lagos. Parmi les participants figuraient des responsables de banques, des sociétés de tracteurs, des associations

d'agriculteurs et des médias. PrOpCom a diffusé une vidéo promotionnelle sur l'intervention pilote, ce qui a suscité davantage d'intérêt.

PrOpCom a investi un total de 53 millions de nairas (environ 147 000 dollars américains au taux de 2018) pour développer le marché des tracteurs. Ce montant comprend le coût des programmes de formation ainsi que la garantie de remboursement de 20 pour cent fournie à la First Bank. Étant donné que les acheteurs potentiels des nouveaux tracteurs peuvent également être réticents à prendre le risque de contracter des prêts, *PrOpCom* a convenu avec la First Bank que la garantie serait, après huit mois de remboursement ponctuel, remise au bénéficiaire du prêt ou à l'acheteur du tracteur en guise de récompense.

Un impact durable à grande échelle : 40 000 agriculteurs ont accès à des tracteurs

En l'espace d'un an seulement, l'intervention pilote a ouvert la voie au secteur privé, qui a suivi le mouvement et offert des services à un marché auparavant considéré comme trop risqué.

Selon une étude d'impact, 85 tracteurs ont été livrés au cours de cette première année à de nouveaux propriétaires et un seul client s'est retrouvé en défaut de paiement. Conformément à l'accord, TOOAN a réattribué le tracteur du défaillant à un autre membre de TOOAN qui a poursuivi le remboursement du prêt.

En outre, 160 conducteurs de tracteurs et 18 mécaniciens ont reçu une formation sur l'utilisation, l'entretien et la réparation de leurs tracteurs. Encouragée par les ventes potentielles, Springfield Agro a investi dans la promotion, l'importation et la distribution de machines supplémentaires.

Les agriculteurs utilisant les services de tracteurs privés ont cultivé davantage de terres et multiplié les cultures. Leur productivité a également augmenté grâce à l'efficacité de l'utilisation d'un tracteur. Enfin, les agriculteurs ont économisé de l'argent, les services de tracteurs étant moins chers que l'embauche de main-d'œuvre.

En décembre 2011, l'intervention de PrOpCom avait touché directement 9 495 agriculteurs et créé 2 244 emplois supplémentaires pour les ouvriers agricoles et les conducteurs de tracteurs. Deux ans plus tard, ce chiffre est passé à 47 011 agriculteurs et 10 986 emplois. L'intervention a généré environ 12 900 000 de dollars américains de revenus supplémentaires.

Trois banques et une entreprise de tracteurs prennent conscience du potentiel

D'autres avantages ont suivi, car d'autres banques commerciales ont commencé à s'intéresser au financement des machines agricoles. En 2011, Springfield Agro a invité cinq banques intéressées à visiter l'usine de production de Mahindra en Inde. À la suite de ce voyage, PrOpCom a pu faciliter un autre protocole d'accord avec Oceanic Bank, Springfield Agro et TAK Tractors (un autre distributeur de tracteurs) pour financer 150 tracteurs dans le nord du Nigéria. La Banque intercontinentale a également lancé son propre programme similaire dans le sud pour 30 tracteurs. Aucune de ces banques n'a bénéficié d'une garantie de remboursement de 20 pour cent de la part de PrOpCom.

TAK Tractors a suivi l'exemple de Springfield Agro et a commencé à offrir un ensemble complet de services aux agriculteurs. TOOAN est devenue plus organisée grâce à son travail avec *PrOpCom* et s'est étendue à d'autres États comme Adamawa, Bauchi, Kaduna, Kwara et Taraba.

PrOpCom : la vue d'ensemble

Le travail décrit dans cette étude de cas ne représente qu'un domaine d'intervention dans le vaste portefeuille du programme PrOpCom qui s'est déroulé de 2004 à 2011.

Le budget total s'élevait à 16,6 millions de livres sterling (environ 21,3 millions de dollars américains au taux de 2018), dont la majeure partie, 9,9 millions de livres sterling (environ 12,7 millions de dollars américains au taux de 2018), a été allouée à la troisième phase de mise à l'échelle. Au cours de ces phases, PrOpCom a été mis en œuvre par Chemonix.

Jusqu'en 2011, le programme PrOpCom a touché au total 1,26 million de bénéficiaires ; il a permis de créer 17 633 emplois et 52 millions de dollars américains de revenus supplémentaires.

Après 2011, le programme a évolué pour devenir Propcom Mai-Karfi ("plus fort"), dont la phase de conception s'est déroulée de 2012 à 2013 et la mise en œuvre complète de 2013 à 2017 (il a également été prolongé par la suite jusqu'en 2019). Le programme a continué à être soutenu par le DFID avec un budget total de 27 millions de livres sterling (environ 34,6 millions de dollars américains au taux de 2018) et a été mis en œuvre par Palladium en partenariat avec TechnoServe.

Références

PrOpCom (2011), *Making tractor markets work the poor in Nigeria*, A PrOpCom Case Study, in collaboration with the Springfield Centre.

www.beamexchange.org/resources/160/

UK Aid (2011), Nigeria PrOpCom Project Completion Report, October 2011

www.beamexchange.org/resources/775/

PrOpCom (2011), PrOpCom Project Completion Review, December 2011.



Cas 3 : ALCP, Géorgie

Mettre en place des infrastructures vétérinaires dans une économie post-soviétique



Comblant le vide causé par la transition économique

Le programme Alliances Caucasus (ALCP) en Géorgie du Sud vise à réduire la pauvreté rurale en mettant en œuvre l'approche "*Making Markets Working for the Poor (M4P)*".

Le programme démontre la pertinence de l'approche de DSM pour créer des marchés dans une période de transition économique - en l'occurrence après l'effondrement de l'économie planifiée de type soviétique. Cette période a été particulièrement traumatisante en Europe de l'Est car, pratiquement du jour au lendemain, tous les services fournis collectivement ont été anéantis sans qu'aucune alternative commerciale privée ne vienne les remplacer. L'économie s'est contractée et l'agriculture est redevenue semi-autonome. Ce n'est que progressivement que de nouvelles entreprises ont pu prendre le relais et redémarrer. Le cas de l'ALCP illustre cette reconstruction progressive des marchés - cette fois-ci commerciaux.

Comment reconstruire les services vétérinaires après l'effondrement économique ?

Après avoir obtenu son indépendance de l'Union soviétique en 1991, la Géorgie a connu une période de troubles civils et une transition économique douloureuse jusqu'en 2003, date à laquelle un nouveau gouvernement a entamé des réformes sociales et économiques.

L'agriculture a été particulièrement touchée car, à l'ère soviétique, tous les services étaient fournis par le gouvernement. En outre, les exploitations agricoles étaient gérées par le Kolkhoz collectif, qui traitait effectivement ses membres agriculteurs comme des travailleurs. Avec la disparition de l'Union soviétique, ce système s'est effondré. De retour à la tête de leurs exploitations, les agriculteurs n'avaient pas les connaissances professionnelles nécessaires pour les gérer ; les systèmes d'intrants et les services vétérinaires gérés par l'État avaient cessé de fonctionner. En conséquence, les soins de santé animalier, la qualité des races et la productivité des animaux ont tous diminué. Entre 1997 et 2007, le PIB agricole a diminué de 9 pour cent.

Ce cas commence en 2011, lorsque le programme Alliances a commencé à enquêter sur l'état des services vétérinaires, ou leur absence, dans le secteur de l'élevage. Dans les trois zones montagneuses où l'ALCP est actif, 90 pour cent des ménages agricoles dépendent d'un élevage de semi-subsistance, complété par de petites quantités de cultures pour le bétail ou la consommation familiale. La plupart des exploitations de la région étaient de petite taille, avec moins de 10 vaches laitières ou 50 moutons. La moitié de la population était pauvre, vivant avec moins de 1,25 dollars américains par jour.

L'élevage a été relativement peu productif en raison de l'effondrement du système. Le stock génétique du bétail a été épuisé par des années de surproduction. Les pratiques agricoles étaient basiques et les investissements en espèces minimales. Les animaux étaient souvent trop maigres et souffraient de maladies et de taux de mortalité élevés qui auraient pu être évités grâce à des vaccins appropriés.

Le maintien de la santé du bétail est crucial pour la résilience des moyens de subsistance de ces familles, qui dépendent à leur tour de l'accessibilité et de la disponibilité des services vétérinaires. Or, à l'exception des principales villes, les services vétérinaires ont pratiquement cessé de fonctionner en Géorgie. Seuls 8 à 14 pour cent des agriculteurs avaient accès aux services vétérinaires locaux et seulement 5 à 8 pour cent utilisaient des produits appropriés tels que des vermifuges.

Malgré tout, l'élevage a montré un grand potentiel en Géorgie. Il existe une forte demande de produits carnés et fromagers de qualité, conformes à la sécurité alimentaire et à l'hygiène. Cette demande est alimentée par l'expansion rapide des chaînes de supermarchés dans toute la Géorgie. Il existe également un potentiel d'exportation vers les marchés du Caucase, de l'Asie centrale, du Moyen-Orient, de l'Ukraine et de l'Union européenne. En Adjara, l'industrie touristique est en plein essor, ce qui crée un marché potentiel pour les produits régionaux.

Après l'effondrement du système collectif, la plupart des agriculteurs ont commencé à s'en remettre à des vétérinaires autodidactes opérant à partir de leurs maisons rurales et vendant une gamme limitée de médicaments, ainsi qu'à de petites pharmacies vétérinaires dans les villes. Ces pharmacies étaient souvent gérées par un personnel non formé. À Ajara, il n'y avait que 19 petites

pharmacies vétérinaires de ce type, toutes situées près des centres municipaux. Les agriculteurs avaient du mal à y accéder car ils étaient éloignés des villages et leurs services étaient coûteux.

Ce problème a été aggravé par le fait qu'en Géorgie, les femmes effectuent la plupart des travaux d'élevage et sont généralement les premières à remarquer les signes de maladie. Toutefois, en raison de normes culturelles prédominantes, elles ne sont pas censées sortir de leur village pour se rendre dans les villes voisines où se trouve une pharmacie. Seules les femmes vivant à proximité des centres urbains ou des marchés se rendaient en pharmacies. Par conséquent, la plupart des agriculteurs s'en remettent à des remèdes traditionnels faits maison et achètent les quelques médicaments disponibles en fonction de ce qu'ils pensaient efficace.

Les fabricants et importateurs de produits vétérinaires ne disposaient pas de canaux de distribution en milieu rural. Les agriculteurs et les pharmaciens devaient faire un long voyage jusqu'à la capitale Tbilissi pour acheter des produits et obtenir des conseils. Les fabricants et les importateurs n'avaient pas la confiance nécessaire pour investir dans des réseaux de distribution ruraux.

La plupart des entreprises fonctionnaient de manière prudente, compte tenu de l'incertitude réglementaire de la Géorgie post-soviétique. En outre, elles ne considéraient pas les petits agriculteurs comme des clients potentiels. Elles ont supposé que la demande serait limitée et se sont donc concentrées sur les plus gros clients. Les agriculteurs n'étaient donc pas exposés à leurs produits et n'étaient pas conscients de la différence qu'un traitement approprié pouvait faire. Comment faire évoluer ce marché ?

Améliorer la distribution et le développement des produits

Une approche conventionnelle du développement aurait pu consister à soutenir gratuitement les pharmacies rurales et à distribuer des produits vétérinaires. Cela aurait pu apporter un soulagement rapide à certains agriculteurs, mais n'aurait pas contribué à quelque chose de durable. Au contraire, Alliances a constaté que les fabricants et les importateurs de produits vétérinaires de Tbilissi constituaient le canal idéal pour atteindre les petits éleveurs. Ils avaient tout intérêt commercial à investir dans la modernisation des pharmacies, la formation des pharmaciens, l'éducation des éleveurs et la distribution rapide des produits. Alliances a également conclu que s'il parvenait à persuader au moins un grand fabricant d'améliorer la distribution en milieu rural - et donc à démontrer l'existence d'un modèle économique viable - d'autres entreprises auraient la confiance nécessaire pour investir à leur tour.

Alliances a pris contact avec Roki Limited, le plus grand distributeur et fabricant de médicaments vétérinaires génériques en Géorgie. Alliances a présenté son analyse de marché à Roki, en démontrant l'intérêt commercial d'une expansion rurale. Elle a proposé un accord dans lequel Roki pourrait utiliser la connaissance du marché et les relations d'Alliances pour étendre son réseau de distribution dans des zones rurales inexploitées. Alliances a également proposé un co-investissement pour réduire davantage le risque.

Première innovation : formation et fournitures pour cinq pharmacies à guichet unique

La première intervention, en 2012, a été conçue comme un projet pilote pour tester la viabilité du nouveau modèle économique. Roki s'est engagé avec cinq pharmacies identifiées par Alliances dans

la région de KK et les a soutenues par une formation vétérinaire afin que ces pharmacies puissent fournir aux agriculteurs des médicaments et des informations appropriées.

Roki assurerait également un approvisionnement hebdomadaire de ces pharmacies en produits à des prix de gros et relierait directement les téléphones des pharmacies à sa ligne d'assistance téléphonique. Une fois satisfait des résultats de la phase pilote, Roki a étendu son modèle économique à huit autres pharmacies de la région de SJ.

Roki a poussé le modèle initial un peu plus loin en faisant la promotion de ses produits au moyen de brochures, de dépliants et de bannières dans les pharmacies. Comme Roki avait besoin d'un coup de pouce pour entrer sur le marché, Alliance a contribué à hauteur de 61 pour cent à l'investissement total de 105 243 CHF (environ 106 085 dollars américains au taux de 2018).

Deuxième innovation : des pharmacies satellites pour étendre la couverture des zones rurales

En 2013, Alliances et Roki ont trouvé une autre solution pour étendre la portée de l'action aux femmes qui ne pouvaient pas se rendre dans les villes de marché locales, sous la forme de pharmacies mobiles par satellite à faible coût dans la région de KK.

L'ALCP a contribué à hauteur de 59 pour cent à l'investissement total de 13 925 CHF (environ 14 036 dollars américains au taux de 2018). Le modèle ayant fait ses preuves, Roki a décidé en 2015 d'étendre son modèle de distribution à la région d'Ajara. Elle a également mis en place deux nouveaux entrepôts pour la distribution à l'échelle nationale.

À ce stade, l'ALCP a réduit son soutien à 33 pour cent du coût total de 322 027 CHF (environ 324 603 dollars américains au taux de 2018).

Troisième innovation : un laboratoire pour développer de nouveaux vaccins

Dans un troisième temps, l'ALCP a aidé Roki à mettre en place un laboratoire permettant de diagnostiquer les maladies animales infectieuses et de travailler sur de nouveaux vaccins, ce qui constituait jusqu'alors une contrainte majeure dans son modèle économique. Auparavant, l'entreprise dépendait du laboratoire gouvernemental, dont les performances étaient extrêmement lentes, entraînant un retard de production.

L'ALCP a couvert 33 pour cent de l'investissement total de 42 645 CHF (environ 43 000 dollars américains au taux de 2018).

Quatrième innovation : un portail agricole pour diffuser des informations directement aux agriculteurs

En 2016, dans le cadre d'une extension de la distribution rurale au reste de la Géorgie ainsi qu'à l'Arménie et à l'Azerbaïdjan, l'ALCP a aidé Roki à développer un portail Agricole appelé Agrofance, grâce auquel les agriculteurs pourraient accéder directement à des informations sur la gestion du bétail.

Le portail a aidé les agriculteurs à surveiller les risques de maladies animales, les a sensibilisés aux traitements disponibles et les a mis en relation directe avec les distributeurs de Roki.

L'ALCP a contribué à hauteur de 31 pour cent à l'investissement total de 27 250 CHF (environ 27 500 dollars américains au taux de 2018).

Près d'un demi-million de bénéficiaires

Encouragée par les ventes et les réactions des zones rurales après leurs interventions, Roki a considérablement élargi son réseau de distribution pour inclure 346 pharmacies supplémentaires dans toute la Géorgie - 44 nouvelles pharmacies dans les zones où l'ALCP opérait et 302 pharmacies en dehors de la zone du programme. En conséquence, on estime qu'en 2018, 67 pour cent des agriculteurs géorgiens utilisaient les produits Roki.

Au cours des cinq années qui ont suivi l'investissement initial de Roki dans de nouveaux modèles économiques avec l'ALCP, 442 000 ménages agricoles en ont bénéficié. Leur revenu collectif a augmenté de 11 millions de francs suisses (environ 11 millions de dollars américains au taux de 2018) grâce à un meilleur accès aux services vétérinaires.

Le modèle de Roki, qui consiste à fournir des informations en même temps que des produits, a entraîné un changement de comportement positif, les agriculteurs ayant commencé à mieux s'occuper de leurs animaux et à prendre des mesures préventives en matière de santé. L'approvisionnement direct des pharmacies satellites par Roki a rendu l'activité des pharmacies plus rentable, en particulier dans les zones reculées.

Le programme a également contribué à modifier les normes de genre dans le secteur. Les pharmacies vétérinaires étaient auparavant gérées par des hommes ; aujourd'hui, la moitié des pharmacies sont gérées par des familles. Enfin, le laboratoire de Roki a permis d'augmenter la production de médicaments vétérinaires de 20 pour cent. Roki fabrique 1 035 types de médicaments vétérinaires disponibles en Géorgie, dont 510 sont produits localement.

Roki a également augmenté ses exportations de produits vers l'Azerbaïdjan et l'Arménie en utilisant une approche similaire. En Azerbaïdjan, Roki a développé un partenariat commercial avec Real Vet Ltd, un fournisseur d'intrants vétérinaires couvrant 600 pharmacies vétérinaires. Roki a reproduit le modèle de pharmacie à guichet unique avec une gamme améliorée de médicaments vétérinaires, une formation pour les vétérinaires, les pharmaciens et les agriculteurs, ainsi qu'une ligne d'assistance téléphonique.

En Arménie, au moment de la rédaction du présent rapport, Roki était en train de reproduire le même modèle, mais cherchait encore un partenaire fiable. Pour obtenir une licence de distribution en Arménie, les médicaments doivent être enregistrés individuellement. Roki a fait passer le nombre de médicaments vétérinaires enregistrés en Arménie de deux à cinq.

Au Turkménistan, Roki a établi un partenariat avec deux grands vétérinaires qui ont distribué les nouveaux produits Roki aux éleveurs de moutons.

Enfin, Roki a conclu un partenariat avec Tekro Ukraine, une société ukrainienne d'approvisionnement vétérinaire, pour tester et distribuer Rumifos, un additif alimentaire qui peut augmenter les rendements laitiers de 12 pour cent et le poids vif de 13 pour cent.

Il est clair que l'on assiste au développement d'un système régional de services vétérinaires commerciaux et de santé animale basé sur le modèle de distribution original de Roki.

Investissement continu dans les services d'élevage

Le travail de Roki dans le système de marché vétérinaire a porté à la fois sur la demande (sensibilisation des éleveurs) et sur l'offre de services vétérinaires (augmentation de la distribution). Les pharmacies sont désormais mieux équipées pour offrir des solutions vétérinaires aux éleveurs ruraux.

Le laboratoire d'essai de Roki a contribué à améliorer la qualité de leurs produits. Le laboratoire a amélioré le service de diagnostic des médicaments, car il peut effectuer efficacement des tests d'échantillons en quelques heures - un processus qui prenait auparavant des jours.

Les agriculteurs économisent également beaucoup un temps et des coûts considérables en déplacements en contactant directement les distributeurs d'intrants par l'intermédiaire du portail agricole.

Cet environnement plus réceptif aux services vétérinaires a entraîné une augmentation de l'activité commerciale. En 2016, 11 entrepreneurs indépendants ont ouvert leur propre pharmacie en s'inspirant du modèle de Roki. Depuis, trois autres entrepreneurs indépendants ont suivi.

Les deux autres principaux fournisseurs d'intrants vétérinaires en Géorgie, outre Roki, sont Invet et Megavet. Ils ont adopté un modèle similaire de distribution et de formation auprès des pharmacies, pour lequel Invet a reçu le soutien d'un autre programme financé par la DDC.

La banque Credo a commencé à travailler avec Roki et 30 autres pharmacies vétérinaires afin d'offrir des micro-prêts pour l'achat de médicaments et d'équipements liés au bétail. Credo a réduit son taux d'intérêt de base de 8 pour cent à 5 pour cent, Roki et les pharmacies couvrant 2 pour cent supplémentaires, ce qui signifie que les agriculteurs peuvent obtenir des prêts à 3 pour cent.

ALCP : la vue d'ensemble

Le travail décrit dans cette étude de cas ne représente qu'un domaine d'intervention dans le vaste portefeuille du programme ALCP qui a démarré en 2008 et se poursuit encore aujourd'hui.

L'ALCP a été mis en œuvre par Mercy Corps et a été élargi à plusieurs reprises. Il a démarré en 2008 sous le nom de programme Alliances, avec un financement de la Direction suisse du développement et de la coopération (DDC) dans la région de Samtskhe Javakheti (SJ). En 2011, le programme Alliances SJ a été prolongé de deux ans, tandis qu'un nouveau programme Alliances Kvemo Kartli (KK) a été mis en place. En 2014, Alliances KK a été prolongée pour une deuxième phase, une nouvelle branche a été ajoutée au programme à Ajara, et la branche SJ plus ancienne s'est vu attribuer une "phase de veille" de deux ans pour le suivi et la durabilité.

Les trois branches ont formé ensemble le programme tri-régional Alliances Petit Caucase (récemment simplifié en Programme Alliances Caucase, mais l'acronyme a été conservé sous la forme ALCP). Depuis 2014, dans le cadre de l'ALCP nouvellement formé, la gestion et les opérations ont été entièrement harmonisées dans les régions. De 2014 à 2017, l'ALCP disposait d'un budget de 7,5 millions de francs suisses (environ 5 millions de dollars américains au taux de 2018). La phase actuelle de l'ALCP s'étend de 2017 à 2021 avec un budget de 6,5 millions de francs suisses (environ 6,5 millions de dollars américains au taux de 2018).

L'ALCP travaille avec des entreprises de toutes tailles qui ont le potentiel de générer des changements durables et économiquement bénéfiques. L'ALCP donne la priorité à l'inclusion des

femmes. Les objectifs généraux du programme sont de fournir aux petits éleveurs de meilleurs intrants et services, un accès au marché et un environnement opérationnel efficace et résilient.

En dix ans, de 2008 à 2018, l'ALCP a atteint une échelle substantielle et un changement systémique, bénéficiant à 558 000 ménages et générant des revenus supplémentaires d'une valeur de 39 millions de dollars américains pour les agriculteurs, les entreprises et les employés.

Références

Aarons, A., H. Bradbury & M. Maestre (2016), Transforming Access to Veterinary Services in Georgia, The Alliances Lesser Caucasus Programme, The BEAM Exchange, June 2016.

www.beamexchange.org/resources/757/

Alliances Kvemo Kartli (2011), *Market Analysis*, August 2011.

<http://alcp.ge/pdfs/4fdf9bad0514746bd40ea819caf7ac5f.pdf>

Alliances Caucasus Programme (2017), *Roki's Impact on Outside of the Programme Area*, August

Alliances Caucasus Programme (2018), *Annual Report April 2017 to 2018*.

Alliances Lesser Caucasus Programme (2014), *Market Analysis Ajara*.

<http://alcp.ge/pdfs/4268e90785bf31f74dc65448aaf737a8.pdf>

Bradbury, H. (2018), *Personal communication*, 12 October 2018



Cas 4 : ÉLAN, RDC

Apporter de la lumière en République démocratique du Congo



Trouver des moyens privés de faire fonctionner les marchés

Malgré son extraordinaire potentiel économique, la République démocratique du Congo (RDC) reste désespérément pauvre, se classant à la 176e place sur 187 dans l'indice de développement humain 2015. Des décennies de conflit, d'instabilité et de mauvaise gouvernance ont fait des ravages et la plupart des pauvres n'ont pas la possibilité de sortir de la pauvreté.

En 2014, le Département britannique du développement international (DfID) a lancé *ÉLAN RDC*, son premier programme de DSM en RDC.

Ce cas se concentre sur un partenariat au sein du portefeuille d'énergies renouvelables d'*ÉLAN*. Le programme s'est associé à Altech, un distributeur privé de lampes solaires en RDC, pour offrir un accès à l'énergie moderne aux ménages hors réseau (qui représentent plus de 90 pour cent de la population de la RDC).

Comment améliorer l'accès à l'électricité lorsque le réseau public ne couvre que 10 pour cent de la population ?

La RDC a l'un des taux d'électrification les plus faibles au monde. Selon l'étude de marché d'ÉLAN, plus de 90 pour cent de la population du pays n'a pas accès à l'électricité. Cela représente 13 millions de ménages. Même les ménages ayant accès à l'électricité, estimés à environ 1,3 million, subissent de fréquentes coupures de courant. Malgré une aide massive, l'accès au réseau n'a cessé de diminuer. Les principaux obstacles au développement du secteur énergétique sont le manque de gouvernance et de réglementation, un réseau limité et délabré - dont la remise en état et l'expansion sont très coûteuses et peut-être non rentables en dehors des principaux centres - ainsi que des taxes et des droits élevés sur les produits solaires.

En raison de la crise énergétique, les ménages finissent par consacrer une grande partie de leur revenu mensuel à des solutions énergétiques peu techniques, toxiques, polluantes et coûteuses telles que les bougies, les lampes à pétrole et le carburant pour s'éclairer, recharger les téléphones portables, alimenter les appareils électroménagers et cuisiner.

C'est d'autant plus ironique que le pays est doté d'un riche potentiel d'énergie renouvelable (solaire et hydroélectrique). Si cette ressource pouvait être correctement utilisée, l'ensemble des 85 millions d'habitants de la RDC, y compris les 25 millions de citoyens pauvres, pourraient avoir accès à l'électricité. Selon l'analyse d'ÉLAN, les ménages pauvres auraient ainsi 7 dollars américains de plus par mois à dépenser, ce qui leur permettrait de travailler plus longtemps, d'économiser du carburant et d'être moins exposés aux risques d'incendie et de santé.

La plupart des projets de production d'électricité en RDC sont dirigés vers les sociétés minières qui cherchent à alimenter leurs installations. Ainsi, la majeure partie de l'électricité produite, principalement à partir de centrales hydroélectriques et thermiques mal équipées, est destinée au secteur industriel et à quelques zones urbaines.

Le barrage d'Inga, sur le fleuve Congo, a la capacité potentielle de produire 40 000 à 45 000 MW d'électricité, ce qui suffirait à répondre aux besoins en électricité de toute la région de l'Afrique australe. La quasi-totalité de l'aide affectée à l'énergie a été dirigée vers la Société nationale d'électricité, afin d'exploiter cet énorme potentiel, mais la gestion de ces investissements a été défailante.

En 2017, l'USAID a constaté que seuls 675 MW avaient été produits cette année-là. La construction du barrage Inga III, qui pourrait fournir de l'électricité à l'ensemble du pays, est en cours, mais les travaux sont constamment retardés. L'ampleur de la dégradation des barrages, des lignes de transmission et d'autres infrastructures essentielles, ainsi que l'effet corrosif de la corruption endémique, de l'instabilité politique et du vol, ont tous été sous-estimés.

L'implication du secteur privé dans la production et la distribution de produits d'énergie renouvelable a été faible. Jusqu'en 2015, aucun produit solaire n'était disponible en dehors de la région du Kivu. Les entreprises privées ont jugé moins risqué de cibler la partie relativement aisée de la population du pays.

De plus, les consommateurs sont totalement méconnus de produits solaires et le secteur privé n'a pas la capacité financière d'ouvrir le marché potentiel de la RDC. Le gouvernement n'a aucune

initiative pour promouvoir les énergies renouvelables. Les produits solaires étaient inutilement chers en raison d'une taxe d'importation de 42 pour cent imposée par le gouvernement.

Étant donné que le secteur privé ne disposait pas des connaissances ou des ressources nécessaires pour ouvrir véritablement le marché et répondre aux besoins des pauvres, ÉLAN a vu une opportunité d'appliquer l'approche DSM pour développer l'utilisation des énergies renouvelables en aidant les acteurs du marché privé à développer des modèles efficaces d'éducation, de commercialisation et de distribution des produits.

Un canal privé pour l'énergie solaire

Alors qu'ÉLAN souhaitait travailler avec le secteur privé, son étude de marché initiale et la définition du champ d'application ont suggéré que très peu d'entreprises étaient intéressées par une collaboration en raison du risque perçu. Altech est apparu comme un partenaire approprié, intéressé par le développement de son activité de distribution de solutions solaires, car il était déjà présent sur le marché, bien qu'il vendît à une clientèle très restreinte.

À l'époque, Altech était un petit distributeur au Kivu qui importait des lampes solaires pour les distribuer exclusivement aux enseignants. Il fournissait des lampes à crédit grâce à des accords de partenariat avec les autorités scolaires. Le marché se saturait rapidement, mais Altech hésitait à vendre à un public plus large en raison des risques et des coûts associés à l'expansion. ÉLAN a signé un partenariat avec Altech en 2016 pour piloter un système de distribution innovant afin d'inciter davantage de ménages à utiliser l'éclairage solaire.

ÉLAN a étudié les marchés nationaux et internationaux et a conclu que le marketing direct était le meilleur moyen de convaincre les consommateurs de passer aux solutions solaires. ÉLAN a donc apporté à Altech une assistance technique et financière dans les domaines suivants.

Première innovation : renforcer l'équipe commerciale pour le marketing direct afin de sensibiliser le public

ÉLAN a aidé Altech à piloter sa campagne de marketing direct en portant son équipe commerciale de 15 à 100 personnes en 2016. L'objectif était de vendre au-delà du marché scolaire traditionnel d'Altech, au grand public et dans les zones situées au-delà des Kivus, notamment dans les régions occidentales (Kinshasa), centrales (Équateur) et méridionales (Katanga). ÉLAN était convaincue de l'existence d'un vaste marché potentiel si les produits d'Altech étaient commercialisés correctement et si les agents de vente étaient motivés à percevoir leurs commissions.

Deuxième innovation : la vente à crédit pour faciliter les achats

ÉLAN et Altech ont rapidement compris l'importance de proposer des crédits pour augmenter les ventes, car les consommateurs n'étaient souvent pas en mesure de payer la totalité des produits, qui coûtent entre 10 et 50 dollars selon le type d'appareil. Certains des agents commerciaux les plus performants ont été invités à tester la vente de produits à crédit. En 2016, le test a montré que les agents étaient capables de vendre à crédit et d'assurer de bons taux de remboursement. Pendant la phase de test du système de crédit, 5 000 lampes ont été vendues et payées en moins de deux mois.

Troisième innovation : le prélèvement automatique des mensualités

Pour développer les ventes à crédit tout en gérant les risques associés, une autre innovation du modèle économique s'imposait. *ÉLAN* a aidé Altech à s'associer à Omni-Voltaic Energy Solutions, l'un des principaux producteurs et distributeurs de produits énergétiques hors réseau, pour introduire les tout premiers systèmes solaires à prélèvement automatique (PayGo) en RDC. Les systèmes PayGo permettaient le prélèvement automatiquement et l'arrêt de l'appareil en cas de non-paiement. *ÉLAN* a aidé Altech à négocier de meilleures conditions de paiement avec Omni-Voltaic, réduisant ainsi les problèmes de trésorerie et permettant un approvisionnement continu.

Quatrième innovation : un investissement externe pour accroître les fonds propres

Pour vendre à crédit, Altech avait également besoin d'une base de fonds propres solide, nécessitant ainsi l'accès à des capitaux externes. Comme il était difficile d'obtenir un prêt sans garantie, *ÉLAN* a mis Altech en relation avec une société d'investissement, Persistent Energy Capital, spécialisée dans l'investissement sur les marchés mal desservis. Persistent Energy Capital a soutenu Altech en améliorant son système financier et en réduisant les risques d'investissement grâce à une subvention de 50 000 dollars américains, qui a permis d'obtenir un investissement supplémentaire de 200 000 dollars américains, le premier de ce type en RDC.

ÉLAN a alloué 150 000 livres sterling (environ 195 000 dollars américains au taux de 2018) à l'intervention auprès d'Altech.

Un demi-million d'utilisateurs en deux ans

Fin 2017, près de deux ans après le début de la collaboration entre *ÉLAN* et Altech, 120 000 systèmes solaires domestiques avaient été vendus par Altech (ce chiffre inclut les ventes réalisées dans le cadre d'activités soutenues par d'autres bailleurs de fonds). On estime que 500 000 utilisateurs ont bénéficié de ces systèmes. Chaque ménage dispose en moyenne de 78 dollars américains de plus par an grâce aux revenus supplémentaires et à l'épargne.

Les économies réalisées ont été utilisées pour l'alimentation, l'éducation, l'habillement et l'investissement productif. Des recherches menées en 2018 par Gogla (une association à but non lucratif du secteur de l'énergie solaire hors réseau) ont révélé que près de 60 pour cent des clients de l'énergie solaire hors réseau ont entrepris une activité économique plus importante dans les trois mois suivant l'achat d'un système solaire domestique - que ce soit en obtenant un nouvel emploi, en utilisant leur système directement au sein d'une entreprise, ou en étant en mesure de travailler plus longtemps.

En outre, plus de 90 pour cent des ménages qui ont remplacé les lampes à kérosène toxiques par des lampes solaires déclarent avoir constaté une amélioration de leur santé et de leur sentiment de sécurité.

Changer les perceptions sur ce qui peut fonctionner en RDC

Altech a été la première entreprise à développer un réseau national de distribution de produits d'énergie solaire et à mettre en place des ventes directes et un système de paiement à l'utilisation, démontrant ainsi un nouveau modèle de vente de produits solaires en RDC. Le marché a réagi positivement car les gens ont pris conscience que les produits solaires étaient une alternative aux solutions énergétiques traditionnelles et coûteuses.

Quatre grandes entreprises internationales sont entrées sur le marché de la RDC. Lorsque *ÉLAN* a approché pour la première fois les fournisseurs internationaux d'énergie solaire en 2015, aucun d'entre eux n'était intéressé par la RDC. En 2016, *ÉLAN* a d'abord aidé Dlight à entrer sur le marché de la RDC, en réduisant le risque de son investissement. D'autres l'ont remarqué, et GLP, Omni-Voltaic et Bbox sont entrés sur le marché en 2017. *ÉLAN* a soutenu leurs entrées avec une assistance technique et des montages financiers plus petits pour réduire les risques.

En outre, 12 entreprises qui s'approvisionnent principalement auprès de ces quatre sociétés internationales ont commencé à distribuer des produits solaires. Ceux-ci sont désormais vendus dans toutes les principales zones économiques du pays, y compris Dev Solaire dans le Sud, Eco-Minda et Orange dans l'Ouest et Total qui distribue à l'échelle nationale. Certaines de ces entreprises ont été soutenues par *ÉLAN*, d'autres ont simplement reproduit le modèle après avoir vu les bons résultats d'autres acteurs.

Six de ces entreprises utilisent la vente directe sur la base du modèle développé avec Altech et quatre font du crédit à la consommation avec des dispositifs de paiement à l'utilisation. Comme Altech, Bbox a obtenu des investissements internationaux. Toutes ces entreprises ont rejoint une campagne nationale de marketing soutenue par *ÉLAN* afin d'éduquer les consommateurs sur les avantages des appareils solaires.

En 2018, *ÉLAN* a réuni l'ensemble des parties prenantes de la filière solaire pour échanger sur des problématiques communes. Quelques mois plus tard, une association a été formalisée avec 22 membres. L'un des principaux objectifs de l'association est de s'engager auprès du gouvernement et de soutenir l'élaboration de réglementations conçues pour soutenir l'industrie. Elle a commandé une étude pour comparer les taxes d'importation de la RDC à celles d'autres pays d'Afrique subsaharienne. Cette étude devrait permettre de réduire les taxes à l'importation. En octobre 2018, le gouvernement congolais a accepté une exemption pour un acteur international majeur des systèmes solaires domestiques, une première étape vers une exonération sectorielle.

L'impact des interventions d'*ÉLAN* dans le domaine des énergies renouvelables avec Altech démontre la durabilité de l'approche de développement des systèmes de marché pour améliorer l'accès aux solutions énergétiques pour les pauvres, à grande échelle. Elles contribuent à encourager d'autres investisseurs du secteur privé à prendre confiance et à prendre le risque de pénétrer un marché inexploité.

ÉLAN RDC : la vue d'ensemble

Le travail décrit dans cette étude de cas ne représente qu'un domaine d'intervention dans le portefeuille du premier programme *ÉLAN* RDC qui s'est déroulé de 2014 à 2019. Ce programme quinquennal visait à réduire la pauvreté en RDC en augmentant les revenus de plus d'un million de petits exploitants, entrepreneurs et consommateurs pauvres d'ici la fin de 2020. Il disposait d'un budget de 50 millions de livres sterling (environ 64,9 millions de dollars américains au taux de 2018) mis en œuvre par Adam Smith International. Une extension de deux ans jusqu'en 2021 a été contractée en 2019.

Compte tenu de l'infrastructure économique de base dans un pays de la taille de l'Europe occidentale, *ÉLAN* se concentre sur l'agriculture (céréales et cultures spécialisées) et l'accès au financement, aux énergies renouvelables et aux transports dans quatre zones économiques. Celles-

ci couvrent les trois principaux couloirs économiques de la RDC - Kinshasa (la capitale avec 15 millions d'habitants), les deux Kivus (frontaliers avec le Rwanda et l'Ouganda) et le Katanga (où se trouve la ceinture de cuivre de la RDC) - ainsi que l'ancienne province de l'Équateur, l'une des régions les plus reculées de la RDC.

ÉLAN a constitué un portefeuille de plus de 150 partenariats avec le secteur privé en RDC. Le programme s'est également concentré sur la promotion du rôle des femmes et des adolescentes congolaises pauvres, qui sont parmi les plus marginalisées au monde.

Références

Poisson, G. (2018), *Personal communication*, September 21, 2018.

ÉLAN RDC (2018), 2017 Annual Report & 2018 Business Plan.

www.beamexchange.org/resources/1164/

GOGLA (2018), Powering Opportunity: The Economic Impact of Off-Grid Solar.

https://www.aler-renovaveis.org/contents/lerpublication/gogla_2018_powering-opportunity-theeconomic-impact-of-off-grid-solar.pdf



Cas 5 : *MDF*, Pakistan

Construire un marché de l'ensilage de bas en haut



Sortir les grandes entreprises de leur zone de confort

Le *Market Development Facility (MDF)* est l'un des principaux programmes australiens d'engagement du secteur privé. Le *MDF* stimule l'investissement, l'innovation commerciale et la réforme réglementaire afin de créer des emplois et d'augmenter les revenus des populations pauvres.

Le *MDF* a été mis en place en tant que mécanisme multi-pays extensible. Il est actuellement actif dans cinq pays : Fidji (depuis 2011), le Timor-Leste (depuis 2012), le Pakistan (depuis 2013), la Papouasie-Nouvelle-Guinée (depuis 2015) et le Sri Lanka (depuis 2015). L'expansion dans d'autres pays est en cours. Le *MDF* fonctionne comme un réseau d'équipes nationales qui partagent les processus, les informations et l'apprentissage afin de garantir la qualité et l'efficacité.

Le travail du *MDF* dans le domaine de l'ensilage fait partie de sa stratégie pour les secteurs des produits laitiers, de la viande et de la laine. L'objectif est d'augmenter les rendements et les bénéfices des petits exploitants en stimulant les investissements dans les produits et les services qui permettent aux animaux d'être plus productifs tout au long de l'année (aliments pour animaux, services vétérinaires et médicaments, informations sur les pratiques d'élevage de base) et en stimulant les investissements qui relient la production à des marchés de plus grande valeur.

Le Pakistan représente un mélange de marchés matures et de marchés étroits. Bien que le pays possède un secteur privé diversifié et dynamique, il existe des différences significatives dans l'activité économique entre le Punjab et le centre de Karachi, d'une part, et les provinces des terres frontalières, d'autre part. Il existe également des différences significatives entre les services offerts aux grands agriculteurs et ceux offerts aux petits exploitants. La plupart, sinon la totalité, des technologies agricoles pertinentes sont disponibles au Pakistan mais n'atteignent pas certaines provinces et certains groupes de clients. Contrairement à des pays comme le Bangladesh, la croyance selon laquelle les petits agriculteurs sont trop conservateurs pour être des clients est encore bien ancrée.

Comment déclencher des investissements qui permettent aux petits éleveurs d'être productifs tout au long de l'année

Le Pakistan possède la cinquième plus grande population de bétail au monde, dont 80 pour cent est détenue par des petits agriculteurs. On estime à six millions le nombre de petits éleveurs au Pakistan. Un petit agriculteur pakistanais typique possède 5 à 10 animaux (vaches, moutons, chèvres), selon la région. Les agriculteurs comptent sur le bétail comme source de nutrition du lait et de la viande. Le bétail est également une source de revenus grâce à la vente quotidienne de lait et à la vente occasionnelle de viande, en particulier pendant la saison de l'Aïd. D'autres fonctions essentielles du bétail sont la sécurité et l'investissement ; les animaux sont achetés pour constituer une réserve de richesse et sont vendus en fonction des besoins de trésorerie.

Malgré la taille de sa population de bétail, le Pakistan continue d'importer du lait et de la viande pour répondre à la demande locale. Le Pakistan importe actuellement 60 000 tonnes de lait en poudre et 1 000 tonnes de viande par an. Cette situation s'explique par la faible productivité du bétail des petits exploitants. Les deux périodes de sécheresse, également connues sous le nom de "saisons sans fourrage", de mai à juillet et de décembre à février, en sont l'une des principales raisons. L'agriculture pakistanaise dépend fortement des pluies de mousson (de juillet à septembre et en mars) et de l'irrigation par inondation.

Pendant les saisons sèches, les agriculteurs s'appuient sur les cultures fourragères traditionnelles telles que la paille de blé, qui est peu nutritive. Les petits exploitants voient la production de lait de vache chuter de sept à quatre litres par jour, alors qu'avec une alimentation adéquate, il serait possible d'obtenir dix litres tout au long de l'année. En raison du manque de nutriments, même les animaux destinés à la boucherie ne prennent pas de poids conformément à leur potentiel et peuvent perdre jusqu'à 0,4 kg par jour. La question clé est de savoir comment développer un marché pour des solutions connues telles que l'ensilage (ou, par exemple, des cultures fourragères plus résistantes à la sécheresse) afin que les agriculteurs puissent les adopter et que leur bétail puisse être productif tout au long de l'année.

L'ensilage n'est pas une science exacte. Le savoir-faire et les machines nécessaires sont présents au Pakistan, mais seulement à la portée des grands agriculteurs. Les petits exploitants sont considérés comme trop conservateurs pour changer leurs habitudes et l'on part du principe que leurs moyens sont trop limités pour constituer un marché crédible qui mériterait d'être développé. Par conséquent, les balles et les machines disponibles dans le pays sont généralement trop grandes pour les petits exploitants.

De leur côté, les petits exploitants agricoles peuvent ne pas être au courant des meilleures pratiques d'alimentation et/ou ne pas avoir les moyens d'acheter ce qui se trouve sur le marché. Leur capacité à investir et à tester est très limitée ; les produits financiers destinés à faciliter les investissements agricoles sont pratiquement inexistants. Par conséquent, il est nécessaire d'innover en matière de modèles économiques et de produits pour ouvrir le marché de l'ensilage et faire en sorte qu'il atteigne les millions de personnes qui se trouvent au "bas de la pyramide" (Prahalad 2006).

Ajouter des fonctions de système de bas en haut

La pénétration des technologies agricoles est limitée au Pakistan et la plupart des entreprises semblent se contenter de servir le haut de gamme du marché. Par conséquent, le *MDF* s'est souvent trouvé dans l'obligation d'introduire des innovations agricoles par l'intermédiaire d'entreprises plus petites, souvent plus récentes, occupant le créneau entre les grandes entreprises agroalimentaires établies qui vendent des technologies de pointe à de gros clients et les petits opérateurs informels qui proposent des solutions de qualité médiocre aux clients locaux.

Il en a été de même pour l'ensilage. Le *MDF* a lancé une série de partenariats, chacun ajoutant un service ou une fonction au système de marché, mais les premiers partenariats devaient être très simples. Ils ont dû travailler avec des prestataires de services nouveaux et très locaux pour démontrer qu'un modèle d'ensilage en petites balles était viable et que les petits exploitants étaient prêts à les acheter.

Les recherches du *MDF* ont permis d'identifier une opportunité de développer un modèle économique innovant pour l'ensilage, adapté aux petits agriculteurs. Un élément clé était le développement d'un modèle pour la production locale et la distribution d'une balle d'ensilage de 60 kg pour environ 480 PKR (environ 4 dollars américains) par rapport à la balle normale de 1 000 kg à 7 000 PKR (environ 60 dollars américains).

Pour la première fois, l'ensilage serait disponible dans des unités de taille appropriée, au bon prix et avec le bon modèle de distribution. La série d'innovations - chacune introduite par le biais de différentes interventions - est décrite ci-dessous.

Première innovation : lancer des entrepreneurs locaux dans le domaine de l'ensilage pour en démontrer la viabilité

Le *MDF* s'est associée à une poignée de petits prestataires de services locaux qui étaient prêts à investir dans l'équipement (presse à balles et emballeuse) et dans le marketing nécessaire pour rendre les petites balles d'ensilage disponibles localement. La portée de chaque prestataire de services était faible - des centaines d'agriculteurs au mieux - mais elle a permis de démontrer la viabilité du modèle économique.

Le *MDF* a d'abord lancé ces prestataires de services dans la province du Punjab, puis a reproduit le modèle dans d'autres provinces du Pakistan, soit 12 entrepreneurs au total. Parmi eux figuraient des femmes entrepreneurs, mieux placées pour commercialiser les balles auprès des agricultrices. L'alimentation des animaux et la collecte de fourrage sont généralement considérées comme des tâches féminines et l'achat d'ensilage pourrait contribuer à réduire la charge de travail des femmes. Pioneer, une société de semences qui promeut des variétés de maïs adaptées à l'ensilage, a joué le rôle de partenaire technique en aidant les nouveaux fabricants d'ensilage à garantir la qualité de

leur produit. Le *MDF* a partagé le coût de l'équipement d'ensilage et les efforts de commercialisation avec les nouveaux prestataires de services. La collaboration avec Pioneer s'est faite sans financement. Ils bénéficient de l'augmentation des ventes de semences.

Deuxième innovation : impliquer le fournisseur d'équipement et une banque pour stimuler l'expansion

Après avoir établi la viabilité du modèle économique et l'appétit des petits exploitants pour l'ensilage, le *MDF* a voulu prendre du recul.

Le *MDF* a estimé qu'avec un modèle économique éprouvé, il ne devrait pas être nécessaire de partager les coûts de l'équipement d'ensilage. Les banques devraient plutôt s'intéresser au financement de la prochaine génération d'entrepreneurs spécialisés dans l'ensilage. Cette idée a pris la forme d'un accord tripartite entre *MDF*, Bank Alfalah (une banque privée de premier plan au Pakistan) et Cattlekit (à l'époque, le seul fournisseur de machines d'ensilage à petites balles dans le pays).

Dans le cadre de cet accord, Cattlekit a accepté de garantir les prêts pour le matériel d'ensilage, réduisant ainsi le risque de la banque. Il en résulterait une réduction de 3 pour cent sur les prêts accordés aux nouveaux entrepreneurs spécialisés dans l'ensilage. Le *MDF* soutient l'initiative de Cattlekit en partageant le coût de la "ruralisation". Le *MDF* soutient la création de deux centres de promotion rurale pour l'entretien du matériel d'ensilage et la fourniture d'informations à ce sujet. Le *MDF* a également aidé Cattlekit à se rendre sur le terrain, à impliquer les agriculteurs et à promouvoir ses équipements.

Troisième innovation : des services de location pour plus d'échelle

Les entrepreneurs en ensilage ont commencé à expérimenter le modèle économique, en étendant la culture du maïs afin de vendre davantage, en développant des accords de sous-traitance avec les cultivateurs de maïs pour obtenir une échelle encore plus grande, et en louant leur équipement pour augmenter le taux d'utilisation des machines.

Voyant l'augmentation de l'utilisation des machines et sachant que les services de location avaient été importants dans le passé pour populariser l'utilisation des tracteurs, le *MDF* a pris l'initiative de s'associer à Cattlekit pour l'intéresser à l'activité de location. Avec le soutien du *MDF*, deux ensembles de machines ont été mis à la disposition des services de location - un autre petit projet pilote pour démontrer la viabilité et aiguïser les appétits.

L'avantage de présenter le modèle de location par l'intermédiaire d'un fournisseur de machines est que davantage d'agriculteurs ont accès aux machines et qu'une fois qu'ils ont réussi, ils connaissent l'entreprise et sont bien placés pour augmenter le nombre de machines disponibles.

Vers 100 000 bénéficiaires

Les agriculteurs ont réagi positivement à l'augmentation de la disponibilité de l'ensilage sur le marché. Toutes les entreprises d'ensilage soutenues par le *MDF* ont tout vendu au cours de la première saison, ce qui les a incitées à planifier et à augmenter la production de balles d'ensilage pour les saisons suivantes.

Plus que le nombre attendu d'agriculteurs ont souhaité acheter de l'ensilage tout au long de l'année et pas seulement pendant les saisons sans fourrage, car ils ont constaté une augmentation instantanée de la productivité laitière de leur bétail et ont pu observer l'amélioration de la santé et du poids de leur bétail (un signe de la détresse des animaux).

Au cours des deux années qui ont suivi le début des travaux en 2015, les interventions de *MDF* en matière d'ensilage ont contribué à la production et à la vente de 1,2 million de balles d'ensilage, ce qui a profité à 40 000 petits exploitants agricoles. En réponse, les rendements laitiers ont augmenté de quatre litres par animal par jour. La plupart des agriculteurs vendent ce lait, tandis que certains l'utilisent pour la consommation domestique. En moyenne, cela se traduit par une augmentation des revenus de 12 000 PKR (environ 96 dollars américains) par ménage et par mois.

Les demandes de prêts ont été lentes à décoller. Les agriculteurs se sont heurtés à de longues procédures de demande. De plus, d'un point de vue religieux, le paiement d'intérêts était mal vu. Néanmoins, le *MDF* et d'autres banques reconnaissent l'importance stratégique des produits de prêt pour les investissements dans l'intensification de l'agriculture. La Banque nationale du Pakistan a lancé un produit similaire et la banque d'État du Pakistan a exprimé son soutien à cette initiative. L'activité de location de Cattlekit a démarré récemment et d'autres acteurs se sont également lancés sur ce marché. Dans l'ensemble, avec de nombreux investissements dans l'ensilage qui en sont encore à leurs débuts, la croissance du marché de l'ensilage devrait rester forte et atteindre près de 100 000 agriculteurs dans les années à venir.

Pour faire fonctionner les machines d'ensilage, chaque entrepreneur a besoin d'un minimum de trois travailleurs à temps plein. La culture du maïs destiné à l'ensilage nécessite également davantage de travail saisonnier. On estime à 300 le nombre d'emplois à temps plein créés à ce jour. Par ailleurs, avant les balles d'ensilage, la plupart des femmes devaient se rendre dans les champs, couper le fourrage et le transporter jusqu'à leur maison pour nourrir le bétail. Aujourd'hui, il leur suffit d'ouvrir la balle d'ensilage et de la donner à leurs animaux. Cela a réduit leur charge de travail de 14 heures par semaine.

Au-delà des changements au niveau des exploitations, la forte réaction du marché à l'ensilage a également incité les grandes entreprises agroalimentaires, qui ne s'intéressaient pas jusqu'à présent aux petits exploitants, à les reconnaître comme des clients potentiels. En conséquence, un investissement et un entrepreneur à la fois, un système de marché autour de l'ensilage en petites balles pour les petits exploitants agricoles est en train de se mettre en place.

Un marché en croissance

Le travail de *MDF* avec 12 entrepreneurs d'ensilage a permis à plus de 100 autres entrepreneurs d'ensilage de petites balles de se lancer sur le marché et de démarrer leurs activités. Cette évolution a été facilitée par le fait que le *MDF* disposait d'un champion du marché sous la forme de la société de semences Pioneer, qui a sensibilisé le public à l'ensilage et au modèle de la petite balle à grande échelle.

Avec l'augmentation du nombre d'entrepreneurs, la demande de machines de fabrication de petites balles a également augmenté. Six nouveaux fournisseurs de machines d'ensilage sont entrés sur le marché : quatre fabricants locaux et deux importateurs de matériel étranger. Quatre entreprises

exclusivement spécialisées dans la location de machines ont également fait leur entrée sur le marché de la location d'ensilage, lancé depuis que le *MDF* a commencé à travailler avec Cattlekit.

Maxim Seeds, l'un des principaux semenciers du Pakistan, a commencé à vendre de petites boules de foin de luzerne nutritif aux petits agriculteurs. Farm Dynamics Pakistan, une société d'importation et de distribution de semences, a commencé à distribuer des semences d'herbe de Rhodes et de ray-grass résistantes à la sécheresse en petits paquets. Fauji Foods, un transformateur de produits laitiers, met en place des magasins d'intrants à proximité de ses centres de collecte de lait, destinés aux petits agriculteurs. L'ensilage sera vendu dans ces magasins. ICI, une autre grande entreprise d'agro-intrants, envisage de se lancer dans le commerce de l'ensilage en petites balles.

Le gouvernement a testé la distribution de 500 000 petites balles d'ensilage en collaboration avec Engro, un transformateur important de produits laitiers.

Le *MDF* s'efforce de susciter un changement systémique, l'objectif étant de toucher plus d'un million de petits éleveurs afin d'atteindre une masse critique. Il travaille actuellement sur une campagne de sensibilisation de masse pour expliquer les avantages de l'ensilage pour les agriculteurs, ainsi que la faisabilité du modèle économique de l'ensilage.

MDF : la vue d'ensemble

Le travail décrit dans cette étude de cas ne représente qu'un domaine d'intervention dans le vaste portefeuille du programme *MDF* qui a débuté en 2011 et se poursuit encore aujourd'hui.

Le *MDF* (phase 1) était un programme multi-pays mis en œuvre aux Fidji, au Timor-Leste, au Pakistan, en Papouasie-Nouvelle-Guinée et au Sri Lanka. Il s'est déroulé de 2011 à 2017 et a été mis en œuvre par Cardno Emerging Markets avec un budget de 48 millions de dollars australiens (environ 35 millions de dollars américains au taux de 2018), dans le but de soutenir les entreprises et autres acteurs du marché grâce à des idées innovantes, des investissements et des réformes réglementaires.

À la fin de la phase 1, le *MDF* disposait d'un portefeuille d'investissement actif de 149 partenariats, mobilisant 9,7 millions de dollars américains d'investissements du secteur privé, qui devraient bénéficier à 225 000 personnes démunies et générer des revenus supplémentaires de l'ordre de 120 millions de dollars américains.

La phase 2 du *MDF* s'étend jusqu'en 2022 et est mise en œuvre par Palladium et Swisscontact avec un budget de 80 millions de dollars australiens (environ 58 millions de dollars américains au taux de 2018).

Références

Market Development Facility (2014), *Pioneer Pakistan Seeds Limited*, Intervention Detail Sheet, October 2014.

Owen-Edmunds, L. (2017), *Systemic Change in the Fodder Market for Smallholder Farmers in Pakistan*, MDF Case Study No. 4. Market Development Facility, September 2017.

www.beamexchange.org/resources/1141/

Prahalad, C.K. (2006), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, New York: Wharton School Publishing.

https://en.wikipedia.org/wiki/The_Fortune_at_the_Bottom_of_the_Pyramid

Miehlbradt, Kelly & Warner (2018) Promoting systemic change in shallow markets: lessons from Phase 1 of the Market Development Facility, MDF

www.beamexchange.org/resources/1155/

Market Development Facility (2017) *MDF Phase 1 Activity Completion Report*, Cardno Emerging Markets, DFAT

www.beamexchange.org/resources/1124/

Tariq, R. (2018), *Personal Communication*, 24 September 2018.

Cas 6 : M4C, Bangladesh

Intégrer les agriculteurs de maïs insulaire extrêmement pauvres et isolés



Démontrer le potentiel de changement systémique dans les chars

Making Markets Work for the Jamuna, Padma and Teesta Chars (M4C) est un programme au Bangladesh financé par la Direction suisse du développement et de la coopération (DDC) et mis en œuvre par Swisscontact et *Rural Development Academy*, Bogra, sous l'égide du Ministère du gouvernement local, du développement rural et des coopératives du gouvernement du Bangladesh. M4C est une émanation de *Katalyst* et travaille spécifiquement à la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité des ménages char dans le nord du Bangladesh, qui sont parmi les plus pauvres du pays.

Au Bangladesh, les chars sont des îles fluviales mouvantes formées par le dépôt de sable et de limon des rivières, puis détruites et emportées par les inondations et l'érosion. Leur durée de vie moyenne est de 20 à 30 ans. Ainsi, les familles qui vivent dans ces chars sont non seulement extrêmement vulnérables aux inondations et autres calamités naturelles, mais elles sont également dispersées lorsque leurs terres s'érodent et doivent se réinstaller dans d'autres chars ou sur le continent.

Alors que d'autres programmes fournissent des services directement aux ménages pauvres, ce qui soulève des questions quant à leur durabilité, le mandat de M4C était de démontrer qu'une approche systémique pouvait également être efficace dans ces circonstances extrêmes. Ainsi, M4C utilise l'approche *Making Markets Work for the Poor* (M4P) pour contribuer à l'augmentation des revenus et à la réduction de la vulnérabilité de ces ménages extrêmement pauvres.

Cette étude de cas porte sur le travail de M4C pour favoriser le développement du secteur du maïs et créer des opportunités de revenus et d'emplois pour les ménages pauvres.

Comment intégrer les chars dans les systèmes de marché pour l'accès aux services et aux marchés

Le Bangladesh a connu des taux de croissance impressionnants au cours des deux dernières décennies et une baisse de la pauvreté, ce qui lui a permis de devenir récemment un pays à revenu intermédiaire, mais des poches d'extrême pauvreté subsistent, concentrées dans des zones isolées et géographiquement vulnérables comme les chars, les hoars (zones humides) et la région des collines de Chittagong. Dans son septième plan quinquennal, le gouvernement du Bangladesh a donné la priorité à l'éradication de la pauvreté dans ces zones.

Environ un demi-million de ménages (environ 2,5 millions de personnes) vivent dans les chars, répartis dans dix districts, et gagnent chacun moins de 1,25 dollar américain par habitant par jour. Ils sont isolés géographiquement, n'ont pas accès aux services publics et économiques de base et sont exposés aux catastrophes naturelles telles que les inondations. Les habitants des chars sont contraints de déménager cinq fois ou plus au cours de leur vie.

Cependant, les chars présentent également un potentiel économique : ils sont fertiles et offrent de l'espace. L'élevage présente un potentiel grâce à l'avantage comparatif de disposer de terres pour le pâturage et à l'éloignement des sources de maladies. Quant à l'agriculture, elle est possible grâce à la nature alluviale des sols, qui les rend très propices à certaines cultures. Une gamme diversifiée de cultures telles que le riz, le maïs, l'arachide, l'oignon, la citrouille, la moutarde, le piment et le fourrage pour le bétail peut être cultivée avec succès sur les chars.

L'une des cultures sur lesquelles *M4C* s'est concentrée est le maïs. La forte demande et l'adéquation du sol signifiaient qu'il existait un potentiel d'expansion de la culture commerciale du maïs. Les recherches ont révélé que la moitié des terres propices à la culture du maïs n'étaient pas correctement exploitées.

La plupart des cultivateurs de maïs des chars ont des connaissances limitées en matière de techniques culturales, de choix des intrants, de traitement post-récolte, etc. Isolés des autres sources d'information, ils dépendent de ce que pensent leurs voisins ou de l'avis des détaillants de semences et d'engrais du continent. Cependant, les détaillants ne sont souvent pas très bien informés et ne vendent pas toujours des produits de la meilleure qualité.

Les agriculteurs de Char ont généralement de faibles rendements de maïs de qualité inférieure qui se vendent à bas prix. En outre, ils peuvent soit vendre leur production à un très petit nombre de négociants qui acheminent le maïs vers le continent, soit l'acheminer eux-mêmes, auquel cas ils devraient supporter des frais de transport élevés. En outre, ils ne figurent souvent pas sur les radars des négociants en tant que lieu d'approvisionnement potentiel.

En raison de la distance qui les sépare du continent et de leur faible pouvoir d'achat, les entreprises d'intrants ne considèrent pas les agriculteurs chars comme des clients intéressants et n'investissent donc pas dans le développement de ce segment de marché. Le manque de concurrence et l'absence de contrôle réglementaire encouragent l'entrée de produits de mauvaise qualité sur les chars.

Les prestataires de services financiers ne s'adressent guère aux chars en raison des coûts de transactions élevées et de la perception que les ménages chars sont des clients à haut risque. De plus, la plupart des ménages chars ne peuvent pas utiliser les documents de propriété foncière comme garantie car les chars sont sujets à l'érosion et ne sont souvent pas couverts par les derniers cadastres. La présence limitée d'institutions financières et leur incapacité à offrir des garanties

obligent les ménages chars à dépendre de sources informelles de crédit avec des taux d'intérêt très élevés.

Analyses de rentabilité pour établir des passerelles avec le continent

M4C s'est mise au travail pour comprendre la dynamique des chars : qui aurait intérêt à mieux connecter les chars aux services et aux marchés ? Un système de marché comprend une constellation d'acteurs privés et publics - depuis le détaillant de semences et l'agent de vulgarisation du village jusqu'aux services gouvernementaux, aux usines d'aliments pour animaux et aux banques - qui ont tous le potentiel d'influencer les moyens de subsistance dans les chars.

En analysant le système de marché, *M4C* a constaté que, compte tenu de la demande de maïs et des bénéfices pouvaient être réalisés grâce au commerce de maïs et à la vente des intrants nécessaires (semences, engrais, pesticides), les détaillants et les négociants pourraient être plus enclins à investir dans la culture du maïs dans les chars, s'il y avait un argument commercial à faire valoir. Contrairement aux programmes de développement plus conventionnels, qui avaient tendance à considérer que les ménages chars pauvres étaient en dehors du système et devaient donc recevoir une aide directe, *M4C* a entrepris de s'associer aux acteurs du système pour intégrer davantage les agriculteurs chars dans le système.

Première innovation : obtenir l'investissement des entreprises d'intrants

M4C s'est associée à quatre entreprises d'intrants agricoles (Auto Crop Care Limited, Petrochem Bangladesh Limited, ACI Limited et NAAFCO/SEMCO Limited), toutes déjà présentes sur le continent, afin d'adopter des stratégies commerciales pour la distribution et la promotion d'intrants agricoles et d'informations pour les chars.

M4C s'est associée à ces entreprises pour réduire les risques liés à leur pénétration sur ce nouveau marché et pour leur démontrer que fournir aux producteurs de chars des intrants et des informations adaptés pouvaient les aider à étendre leur marché et accroître leur activité.

M4C les a aidés à trouver des détaillants capables de servir les agriculteurs chars (sur le continent et dans les chars) et de les former à l'utilisation de semences de qualité, d'engrais, de pesticides et de micronutriments. *M4C* a également aidé ces entreprises à former leur propre personnel à la culture du maïs dans les chars, afin qu'il soit en mesure de servir la clientèle des chars. Elle a également aidé les entreprises à organiser des journées portes ouvertes et des réunions d'agriculteurs sur le terrain pour démontrer comment l'utilisation d'intrants de qualité peut aider les agriculteurs à améliorer leurs rendements.

Deuxième innovation : inciter les négociants à mettre en place des accords d'approvisionnement

Dès 2012-2013, *M4C* s'est associée à 11 négociants pour qu'ils s'approvisionnent en maïs auprès des chars. Progressivement, *M4C* a mis en place un système permettant aux négociants de développer leur activité en contractant avec des agriculteurs chars pour la production de maïs. Ce modèle s'est développé pour englober 154 négociants qui fournissent aux agriculteurs des intrants à crédit, ainsi qu'un savoir-faire de base sur la culture de maïs, et qui achetaient en retour leur récolte. Il s'agissait d'un moyen efficace pour les négociants d'acheter en gros.

M4C a ensuite travaillé à l'expansion de ce système d'approvisionnement pour inclure 409 négociants en 2017, qui pouvaient approvisionner directement les usines d'aliments pour animaux.

Cela a permis de relier directement les producteurs de maïs, auparavant déconnectés, à la principale source de demande de maïs au Bangladesh.

Troisième innovation : les investissements dans la manutention post-récolte

Par ailleurs, au début de l'année 2012-2013, *M4C* s'est associée à quatre entrepreneurs intéressés pour devenir des prestataires de services de décortilage dans les chars. Le décortilage consiste à séparer les grains de maïs de leur enveloppe. À l'époque, la plupart des agriculteurs décortiquaient le maïs à mains nues, ce qui prenait beaucoup de temps et entraînait beaucoup de gaspillage.

L'amélioration des services de décortilage pourrait aider les agriculteurs à améliorer la qualité de leurs produits et à gagner du temps. *M4C* s'est associée à ces quatre entrepreneurs pour les aider à investir dans des machines de bonne qualité et à commercialiser leurs services. Par la suite, *M4C* s'est associée à l'atelier d'ingénierie Sarkar afin de généraliser la disponibilité de ces équipements dans les chars.

Enfin, *M4C* s'est associée à des vendeurs de bâches et de sacs en polyéthylène pour promouvoir des matériaux de séchage bon marché dans les chars. Avant cette intervention, les agriculteurs séchaient le maïs à même le sol ou sur les toits, ce qui entraînait une perte de qualité et de couleur due à l'excès de poussière et d'humidité. Un séchage adéquat leur permet d'obtenir un meilleur prix en améliorant la qualité du maïs.

Près de 50 000 bénéficiaires

Les entreprises d'intrants ont constaté une forte augmentation des ventes grâce au ciblage des chars. Avant le partenariat avec *M4C*, seuls trois ou quatre détaillants ciblaient les chars. Après l'intervention de *M4C*, ils sont passés à 10 ou 11. Selon l'étude d'impact de *M4C*, Auto Crop Care Limited a augmenté ses ventes de semences de maïs de 29 tonnes métriques à 68 tonnes métriques en un an, augmentant ainsi son chiffre d'affaires de 150 millions de BDT (environ 1,7 million de dollars américains au taux de 2018).

Les prestataires de services de décortilage ont réalisé un bénéfice substantiel de 38 250 BDT (environ 395 dollars américains au taux de 2018) par an en moyenne. Le nombre de prestataires de services de décortilage est passé à 137 en 2017, couvrant cinq des dix districts char. Ils ont contribué à augmenter le revenu des ménages de 1 324 BDT par an (environ 15,9 dollars américains au taux de 2018).

Pour les vendeurs de matériel de séchage, le bénéfice moyen a augmenté de 83 pour cent en un an, passant de 336 050 BDT à 614 200 BDT (de 3 474 USD à 6 350 dollars américains au taux de 2018), la clientèle étant passée de 448 ménages en 2015 à 678 en 2016. Selon les données de suivi de *M4C*, l'utilisation du matériel de séchage a permis d'augmenter le revenu des ménages de 2 107 BDT par an (environ 25,3 dollars américains au taux de 2018).

Pour les négociants, le bénéfice moyen a augmenté de 25 pour cent en un an, passant de 119 880 BDT à 159 840 BDT (de 1240 dollars américains à 1 652 dollars américains au taux de 2018), leur clientèle individuelle étant passée de 410 en 2015 à 525 en 2016. En 2016-17, chaque négociant a acheté en moyenne 172 800 kg de maïs.

Grâce à toutes ces interventions, 47 026 ménages cultivant le maïs ont bénéficié du travail de *M4C* au cours de la phase 1. Le revenu moyen des ménages bénéficiaires a augmenté de 19 380 BDT par

an (environ 230 dollars américains au taux de 2018). Au total, *M4C* a dépensé environ 18,4 millions BDT (0,21 million dollars américains au taux de 2018) pour l'ensemble des interventions sur le maïs.

Au total, *M4C* a bénéficié à 103 700 ménages agricoles dans les chars grâce à l'ensemble de son travail au cours de la phase 1.

Augmentation significative des services et adhésion

Grâce à ces interventions impliquant un plus grand nombre d'acteurs, *M4C* a créé un système de marché du maïs plus fonctionnel, dont les fonctions ont pu atteindre les chars. Alors qu'auparavant les différents acteurs (entreprises d'intrants et agriculteurs chars, négociants et usines d'aliments pour animaux) n'avaient que peu ou pas d'interactions entre eux, les relations se sont renforcées. En conséquence, les producteurs de maïs pauvres des chars ont accès à des intrants de qualité, à des informations, à des services post-récolte et à des liens commerciaux, ce qui leur permet de cultiver le maïs comme une culture commerciale à haut rendement.

Le travail de *M4C* pour stimuler la culture du maïs dans les chars a permis de dynamiser le marché et de faire émerger de nouveaux acteurs pour répondre aux besoins des agriculteurs.

Davantage d'agents commerciaux, de distributeurs et de détaillants de différentes entreprises d'intrants agricoles ciblent désormais les agriculteurs. Les prestataires de services des entreprises partenaires *M4C* sont très demandés en raison de leurs connaissances. Ces connaissances se propagent à d'autres entreprises. Les entreprises autorisent désormais leurs distributeurs à vendre des produits à crédit aux agriculteurs chars (délai de 90 jours), ce qu'ils n'auraient jamais osé faire auparavant. Cela montre qu'elles en sont venues à considérer ces agriculteurs chars comme des clients fiables.

Des fabricants de machines à décortiquer visitent les partenaires *M4C* pour comprendre leur activité. Les ateliers d'ingénierie situés à proximité et à l'intérieur des chars assemblent désormais des machines à décortiquer en raison de la demande croissante de services de décortilage. Plus de 100 prestataires de services de décortilage ont envahi le marché sans aucune aide directe de *M4C*.

En moyenne, trois à quatre magasins ont commencé à vendre du matériel de séchage pour le traitement post-récolte sur chaque grand marché pertinent des chars, constatant le succès des vendeurs de matériel de séchage soutenus par *M4C*. Jusqu'à présent, près de 50 vendeurs de matériel de séchage ont rejoint le marché.

Le nombre de commerçants s'approvisionnant en maïs auprès des chars a également augmenté. Avant l'intervention de *M4C*, il y avait très peu de petits commerçants qui achetaient auprès des chars. En 2018, 50 à 60 commerçants saisonniers se sont rendus dans chaque village char. Alors qu'auparavant, la plupart des agriculteurs apportent leur maïs sur les marchés du continent, en 2018, 80 pourcents du maïs était acheté directement par les négociants. Les négociants de taille moyenne achètent 1 200 à 1 400 tonnes métriques de maïs par saison pour les vendre directement aux agents des usines d'aliments pour animaux (CP, Nourish Feed, etc.).

Dans l'ensemble, compte tenu de l'essor de la culture du maïs dans les chars, les instituts de microfinance ont commencé à offrir différentes facilités telles que des prêts saisonniers. *M4C* a soutenu trois instituts de microfinance, National Development Programme, BRAC et SKS, pour qu'ils proposent de tels prêts. En 2016, la Grameen Bank a commencé à proposer elle-même une offre

saisonnière similaire et, au cours de la saison 2017-2018, a accordé à 1 600 agriculteurs chars des prêts saisonniers d'un montant total de 50 millions BDT (0,56 million dollars américains au taux de 2018).

M4C : la vue d'ensemble

Le travail décrit dans cette étude de cas ne représente qu'un domaine d'intervention dans le vaste portefeuille du programme *M4C* qui a débuté en 2012 et se poursuit encore aujourd'hui.

Au cours de la phase 1, de 2012 à 2016, *M4C* disposait d'un budget de 8,2 millions de francs suisses (environ 8,13 millions de dollars US au taux de 2018). Elle s'est concentrée sur des secteurs agricoles tels que le maïs, le piment, le jute, l'oignon, l'arachide, la moutarde et le riz, ainsi que sur des secteurs non agricoles tels que l'artisanat, les transports et les services financiers. *M4C* a facilité les partenariats avec un large éventail d'organismes publics (recherche, vulgarisation), d'entreprises privées (agro-intrants, agro-transformation) et de prestataires de services locaux (détaillants, commerçants, etc.) pour promouvoir et fournir des intrants et des services, renforcer les chaînes d'approvisionnement et tester de nouveaux modèles économiques afin d'apporter des changements favorables aux pauvres dans les systèmes de marché.

En phase 2, de 2017 à 2020, *M4C* dispose d'un budget de 3 millions de francs suisses (environ 2,83 millions de dollars au taux de 2018). Elle est passée d'un modèle de mise en œuvre centré sur le secteur à un modèle de mise en œuvre plus large centré sur les services. Il se concentre actuellement sur trois grands domaines d'intervention : l'approvisionnement en intrants et les services de production, le marché des produits et les services post-récolte/transformation, et les services financiers - tous ciblant les ménages d'agriculteurs et d'éleveurs.

Références

Chowdhury, J. A. (2018), *Personal Communication*, October – November 2018.

M4C (2015) M4C programme overview slides from DCED website

www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/M4C_Project_Overview.pdf

OXFAM (2013), *Report on Maize Value Chain in Northern Char Area in Bangladesh*,

www.scribd.com/document/157403328/Report-on-Maize-Value-Chain-Northern-Char-Context

Cas 7 : ECF, Vanuatu

Soutenir les petits exploitants agricoles sur les marchés minces du Pacifique



Engagement pionnier du secteur privé dans le Pacifique

L'*Enterprise Challenge Fund (ECF)* a été le premier programme de développement financé par le gouvernement australien à travailler directement avec le secteur privé et le premier programme de ce type à être mis en œuvre dans le Pacifique.

L'*ECF* offrait aux entreprises privées des subventions de contrepartie pour soutenir des solutions innovantes visant à remédier aux défaillances du marché et favoriser une croissance économique durable et favorable aux pauvres. Les entreprises devaient prouver leur engagement en investissant leur capital dans une proportion de 1 :1 ou plus. Ces cycles se sont déroulés dans huit pays : le Cambodge, le Timor oriental, les Fidji, le Laos, la Papouasie-Nouvelle-Guinée, les Philippines, les Îles Salomon et le Vanuatu.

Comment aider les petits exploitants agricoles à élever du bétail pour l'exportation ?

Vanuatu est un archipel en forme de Y composé d'environ 82 petites îles, dont 14 seulement ont une superficie supérieure à 100 kilomètres carrés. Il est situé entre les Fidji et la Papouasie-Nouvelle-Guinée dans l'océan Pacifique. La population du pays était d'environ 230 000 habitants en 2009. Le Pacifique présente de nombreux défis uniques en matière de développement : isolement géographique, coûts de production élevés (absence d'économies d'échelle, dépendance à l'égard des importations), manque de services spécialisés (marché trop restreint) et une faible base entrepreneuriale locale constituée principalement composée d'étrangers. Les structures communautaires locales, n'interdisant pas nécessairement l'esprit d'entrepreneuriat, ne l'encouragent pas vraiment non plus. En outre, le potentiel de croissance réel ne résidait que dans les exportations, car les marchés intérieurs étaient très étroits.

La production de viande bovine était l'une des industries les plus prospères du Vanuatu. En 2009, la production de viande bovine au Vanuatu était caractérisée par un petit nombre de grands domaines à une extrémité du spectre et par un grand nombre de petits exploitants à l'autre. Selon le recensement de 2002, il y avait environ 3 000 petits exploitants possédant moins de 100 têtes de bétail. Mais on estimait que ce nombre était beaucoup plus élevé en réalité, car on estimait qu'environ la moitié des ménages ruraux possèdent du bétail. Le cheptel bovin a également augmenté, passant d'environ 130 000 à 170 000 têtes entre 2000 et 2010.

L'industrie bovine de Vanuatu disposait d'un avantage concurrentiel car les maladies n'avaient pas d'impact significatif sur la santé des animaux. En outre, la base génétique de la race bovine était relativement bonne et le poids des carcasses pouvait être augmenté en améliorant la gestion des pâturages.

La production de viande bovine était la troisième exportation la plus importante après la noix de coco et le kava. Tous les bovins destinés au marché formel étaient abattus dans deux abattoirs modernes situés à Port Vila et à Santo (Santo Meat Packers), certifiés pour l'exportation vers la Nouvelle-Zélande, l'Australie, le Japon et d'autres pays insulaires du Pacifique. Leur activité principale consistait à acheter du bétail et à le transformer en produits à base de viande bovine destinés à la vente. Cependant, seul un faible pourcentage des bovins des deux abattoirs provenait directement du secteur des petits exploitants, en raison de leur poids et de leur qualité sous-optimale.

Le transport du bétail constitue un problème majeur à Vanuatu pour les petits exploitants agricoles, car le transport par camion des animaux de la ferme au marché est coûteux, en particulier dans les régions éloignées où il n'y a pas de routes et où la seule alternative est le transport par mer. La plupart des bovins achetés par Santo Meat Packers proviennent d'Espirito Santo, la principale île septentrionale.

Le poids moyen des carcasses du bétail des petites exploitations a également diminué, passant de 220 kg à 200 kg. Cela s'explique notamment par un accès limité au financement des petits exploitants pour investir dans les pâturages, l'alimentation du bétail et l'amélioration des taureaux reproducteurs. Les pâturages doivent être périodiquement rénovés par la fertilisation, la culture de variétés de graminées et de légumineuses de qualité et le désherbage. L'investissement dans des aliments complémentaires tels que le fourrage ou l'ensilage peut également augmenter le poids des animaux de manière significative.

Enfin, l'accès à l'eau constitue une autre contrainte majeure. Le bétail se développe lorsque le fourrage est abondant grâce à de bonnes pluies, mais la croissance est freinée pendant les périodes de faibles précipitations et de sécheresse.

L'entreprise principale fournit tout

Sarami Plantation était une entreprise privée qui élève du bétail sur l'île d'Espiritu Santo au Vanuatu depuis plus de 30 ans. Sarami a sollicité une subvention de contrepartie à *ECF* pour introduire un nouveau modèle. L'entreprise travaillerait avec les petits éleveurs de bétail pour stimuler la production de viande bovine au Vanuatu et, en même temps, augmenter les revenus des petits éleveurs en leur achetant du bétail à des prix plus élevés que la moyenne.

Dans le contexte du Pacifique, où les marchés sont étroits et restreints, les chaînes de valeur ont tendance à être courtes et l'accès aux services spécialisés presque inexistant. Par conséquent, les entreprises principales doivent remplir de nombreuses fonctions et maîtriser de nombreuses compétences. Sarami était justement l'une de ces entreprises principales. Elle a proposé un modèle d'entreprise symbiotique qui créerait une spécialisation fonctionnelle entre elle-même et les petits exploitants, en s'appuyant sur les atouts de chacun. Les petits exploitants se concentreraient sur l'élevage de jeunes animaux ; Sarami les achèterait avant que le stress lié à l'alimentation et à l'eau n'affecte la qualité de la viande, puis les engraisse dans des conditions plus contrôlées. En 2009, l'*ECF* a accordé une subvention de 1,38 million de dollars australiens (environ 1 million de dollars américains au taux de 2018) à Sarami pour financer 30 pour cent du projet.

Ce modèle économique apparemment simple intègre plusieurs mesures innovantes.

Première innovation : fournir un taureau frais

Sarami fournirait gratuitement aux groupes de petits exploitants agricoles un taureau commercial après avoir accepté de leur vendre 40 têtes de bétail. L'utilisation d'un meilleur taureau pour l'élevage améliorerait la génétique du bétail, ce qui permettrait d'obtenir un troupeau plus robuste.

Deuxième innovation : l'achat et le transport de jeunes animaux

Sarami achèterait les jeunes animaux une fois sevrés afin de s'assurer qu'ils ne souffrent pas de stress dû à un manque de fourrage, d'eau ou de maladies (qui alourdissent la viande et en réduisent la qualité). Des périodes de sevrage plus courtes permettent aux petits exploitants de modifier la structure de leur troupeau et d'obtenir des vaches plus productives. Sarami assurerait un transport approprié, ce qui permettrait aux agriculteurs d'économiser de l'argent tout en veillant à ce que les animaux ne soient pas blessés au cours du processus (ce qui réduit également la qualité).

Troisième innovation : investissements dans les enclos et les pâturages

La construction d'enclos à bétail adaptés aux bovins non habitués aux enclos permettrait à Sarami d'élever le bétail dans des conditions optimales et d'éviter le stress des animaux. De même, Sarami investit dans l'amélioration des pâturages, en plantant des variétés améliorées de graminées et de légumineuses. L'amélioration des pâturages permettrait d'augmenter les taux de charge animale, de deux unités de bétail/hectare (ha) à quatre unités de bétail/hectare.

Quatrième innovation : l'ensilage comme culture tampon

Enfin, Sarami commencerait à produire de l'ensilage à partir d'une culture de sorgho fourrager, qui serait traité avec une enzyme pour améliorer la qualité de la fermentation de l'ensilage. Cela permettrait au projet de fournir des aliments secondaires pour le bétail, à la fois pour une utilisation régulière et pour atténuer les risques liés à la sécheresse et à la faible croissance des pâturages. Cette réserve pourrait également être utilisée par les petits exploitants si nécessaire.

Les petits exploitants gagnent des centaines de dollars supplémentaires par an

Sarami a pu négocier un prix plus élevé avec Santo Meat Packer pour la livraison des bovins de meilleure qualité.

En 2012, trois ans après le début du projet, Sarami avait acheté plus de 2 000 bovins auprès de 240 petits exploitants. Ces bovins ont été achetés pour un coût total de 0,61 million de dollars australiens (environ 0,43 million de dollars américains au taux de 2018) dans 21 localités de Santo Espiritu, à un prix moyen de 305 dollars australiens (environ 215 dollars américains au taux de 2018) par tête, ce qui était considérablement plus élevé que les prix proposés par d'autres acheteurs. Sarami achetait de jeunes bovins pesant jusqu'à 300 kg et les engraisait jusqu'à 500 kg, ce qui lui permettait d'obtenir la prime la plus élevée auprès de Santo Meat Packers. La valeur totale des bovins vendus à Santo Meat Packers s'élevait à environ 1,1 million de dollars australiens (environ 0,78 million de dollars américains au taux de 2018).

Sarami s'est imposée comme un acheteur important et privilégié de jeunes bovins. Les petits exploitants agricoles en ont profité pour restructurer leurs troupeaux de bovins afin de vendre les jeunes bouvillons (mâles castrés) et les génisses (femelles n'ayant jamais eu de veau) à Sarami, ce qui leur a permis d'augmenter la part de vaches dans le troupeau jusqu'à 70 pour cent et, par la même occasion, d'améliorer les taux de sevrage jusqu'à 60 pour cent.

Les petits exploitants possédant en moyenne six bovins ont produit en moyenne deux animaux de plus par an et ont augmenté leur revenu annuel de 574 dollars australiens (environ 405 dollars américains au taux de 2018). Les petits exploitants possédant en moyenne 24 bovins ont produit en moyenne cinq animaux de plus par an et ont augmenté leur revenu annuel de 745 dollars australiens (environ 525 dollars américains au taux de 2018). Les petits exploitants possédant en moyenne 60 bovins ont produit en moyenne 11 animaux de plus par an et ont augmenté leur revenu annuel de 1 510 dollars australiens (environ 1 064 dollars américains au taux de 2018).

Le nouveau modèle économique modifie le marché - même au-delà de Vanuatu

Grâce à cette intervention, un nouveau modèle économique a été mis en place : un grand éleveur de bétail s'est associé à des petits exploitants agricoles pour acheter leurs bovins plus jeunes, afin de les engraisser et de les transformer en animaux de meilleure qualité destinés aux abattoirs.

Les petits exploitants ont bénéficié d'un meilleur stock génétique (le taureau), de la possibilité de produire davantage (grâce à la modification de la composition du troupeau) et d'un revenu plus élevé par animal (coûts moindres, meilleur prix). En outre, ils ont apprécié la relation avec Sarami et les conseils techniques, de gestion et commerciaux fournis, puisque ces informations provenaient d'un acheteur établi.

Les recherches menées par *ECF* en 2012 ont révélé que quelques grands éleveurs de bétail mettaient de côté des fonds provenant de la vente de bétail pour réinvestir dans l'infrastructure agricole afin de reproduire le modèle Sarami. Même les petits exploitants ont montré des signes d'investissement dans l'amélioration de leur production bovine, en particulier en améliorant les clôtures et les installations d'eau. Certains petits exploitants possédant plus de 20 têtes de bétail ont également commencé à investir dans l'amélioration des pâturages en utilisant de l'herbe de meilleure qualité.

Une autre grande réussite du projet Sarami est qu'en 2011, la vente de 400 génisses de Sarami a été négociée avec le gouvernement des Îles Salomon. Ces génisses, issues de la variété génétiquement améliorée introduite par le projet Sarami, étaient requises par les Îles Salomon pour améliorer la qualité de leur race. Elles ont été vendues à 360 kg à un prix équivalent à la valeur de vente des génisses à Santo Meat Packers, soit environ 500 kg, ce qui signifie essentiellement que Sarami a bénéficié de la vente des animaux sans avoir à les élever pendant une année supplémentaire.

Cette livraison a connu un tel succès que, fin 2012, le gouvernement des Îles Salomon a entamé des négociations avec Sarami pour la livraison de 400 génisses supplémentaires et de 20 taureaux commerciaux européens. Le cheptel bovin des Îles Salomon était estimé à 14 500 têtes en 2010. Les 800 génisses livrées par Sarami ont permis d'augmenter le cheptel de 5,5 pour cent.

Le projet Sarami a réussi à démontrer comment un modèle innovant pouvait profiter à l'industrie bovine locale et contribuer à l'activité économique. Les leçons de Sarami ont été partagées et des interventions possibles ont même été suggérées aux Fidji et en Papouasie-Nouvelle-Guinée. Deux ateliers ont été organisés aux Fidji en collaboration avec le Conseil des cultures et de l'élevage de Fidji, nouvellement créé par le secteur privé. Un échantillon représentatif du secteur privé, des bailleurs de fonds et du gouvernement y a participé. En 2013, Sarami a également accepté de faciliter une visite des opérations de Santo Meat par des fonctionnaires du ministère de l'agriculture fidjien, ce qui pourrait permettre de tirer des enseignements pour la modernisation de l'industrie laitière aux Fidji.

ECF : la vue d'ensemble

Les travaux décrits dans cette étude de cas ne représentent qu'un investissement dans le vaste portefeuille du programme *ECF* qui a été géré par Coffey International Development de 2007 à 2013. L'*ECF* est un fonds d'investissement qui sélectionne des projets innovants qui sont en concurrence pour obtenir des financements auprès des bailleurs de fonds selon des critères préétablis.

L'une des caractéristiques distinctives d'un fonds de défi par rapport aux autres programmes de développement est sa structure de gestion légère, souvent sans aucune présence sur le terrain et avec un soutien très limité des partenaires. Le gestionnaire du fonds est généralement impliqué dans le conseil aux soumissionnaires et aux panels d'évaluation, dans l'orientation des entreprises pendant la mise en œuvre et dans le suivi des progrès, sans gérer les interventions elles-mêmes. Cela signifie que pour être efficaces, les fonds de défi dépendent plus que d'autres programmes de partenaires solides qui ont déjà identifié de nouveaux modèles économiques dans lesquels investir, capables d'articuler et d'étayer ces modèles dans une proposition, et capable de mettre en œuvre et résoudre les problèmes de la proposition sans beaucoup d'assistance.

L'intérêt pour les subventions a été très élevé, avec plus de 1 200 entreprises qui se sont inscrites et 532 qui ont soumis des notes conceptuelles. Ces entreprises devaient démontrer que les fonds demandés étaient essentiels à la mise en œuvre du projet et qu'ils répondent aux critères d'évaluation dans trois domaines clés : la viabilité commerciale, les avantages pour les communautés défavorisées et la probabilité d'impact plus large sur le marché et le développement économique. Les décisions d'octroi de subventions ont été prises par des comités d'évaluation expérimentés et indépendants, sans aucune intervention du gouvernement, et les versements des subventions ont été gérés par l'entrepreneur principal, Coffey International Development.

Les comités d'évaluation ont approuvé 24 projets, dont 21 ont été menés à bien. Les entreprises du secteur privé ont utilisé les fonds de l'ECF pour construire des infrastructures, développer des compétences et mettre au point davantage de produits avec et pour les communautés pauvres et rurales. Au total, l'ECF a accordé environ 11 millions de dollars australiens (environ 7,76 millions de dollars américains au taux de 2018) sous forme de subventions à ces 21 projets.

Ces projets ont augmenté les revenus de 78 154 personnes (39 196 hommes et 38 958 femmes) d'un montant estimé à 8 millions de dollars australiens (environ 5,76 millions de dollars américains au taux de 2018) au cours de la période de suivi de trois ans. Le budget total de l'ECF était de 17,23 de dollars australiens (environ 12,5 millions de dollars américains au taux de 2018). ECF a estimé que si les projets continuaient à produire des résultats, l'investissement public total dans ECF serait récupéré d'ici 2015 sous la forme de revenus supplémentaires pour les pauvres.

Références

Enterprise Challenge Fund for Pacific and SE Asia (2012), *Sarami – Small Holder Cattle Improvement Project, Vanuatu*, Project Profile, Updated December 2012

www.beamexchange.org/resources/2307

Enterprise Challenge Fund for Pacific and SE Asia (2013), *The Sarami Project: An Alternate Approach to Beef Sector Development*, prepared by ProAnd Associates PTY LTD, 2013.

www.beamexchange.org/resources/1128/

Enterprise Challenge Fund for Pacific and SE Asia (2013), *Sarami Beef Cattle Project*, June 2013

www.beamexchange.org/resources/2310

Enterprise Challenge Fund for Pacific & SE Asia (2013), *Project Completion Report*, Sept 2013

www.beamexchange.org/resources/1127

Cas 8 : FSD-Z, Zambie

Là où aucune banque ne s'aventure : développer les services financiers dans les zones rurales



Le DSM comme pionnier pour étendre l'inclusion financière

Financial Sector Deepening Zambia (FSDZ) est une société à but non lucratif qui travaille avec les fournisseurs de services financiers, les décideurs politiques et la société civile pour élargir le secteur financier du pays afin d'y inclure les pauvres.

La *FSDZ* travaille dans neuf segments du marché financier, notamment les petites et moyennes entreprises, la finance numérique, les groupes d'épargne, la finance rurale et agricole, l'action politique, les femmes et la finance, l'assurance, la gestion des connaissances et l'éducation financière. Globalement, grâce au travail de *FSDZ* dans ces secteurs, 1 239 539 Zambiens à faibles revenus ont bénéficié d'une augmentation de leurs opportunités de revenus et/ou d'une réduction de leur vulnérabilité.

Cette étude de cas se penche sur le travail de la *FSDZ* pour créer des services financiers durables pour la population rurale en faisant en sorte que les groupes d'épargne soient orientés vers le marché au lieu de dépendre du financement des bailleurs de fonds, comme c'était traditionnellement le cas.

Créer des institutions financières stables pour les pauvres sans partenaires formels

L'étude de marché de la *FSDZ* a montré que si l'économie zambienne avait connu une croissance significative au cours de la dernière décennie, la pauvreté restait un défi. Avec une forte dépendance à l'égard de l'industrie du cuivre pour les exportations, les politiques gouvernementales se sont concentrées sur l'autonomisation des travailleurs urbains ou semi-urbains. La population rurale, qui représentait 60 pour cent de la population totale, n'a pas bénéficié de la reprise économique.

Les recherches de la *FSDZ* ont montré que la pauvreté en Zambie restait répandue et grave, 55 pour cent de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté national. Parmi les 10 millions d'habitants ruraux, 80 pour cent vivaient en dessous du seuil de pauvreté (FinScope 2016).

Bien que l'inclusion financière ait considérablement augmenté entre 2009 et 2015, passant de 37,3 pour cent à 59,3 pour cent, elle demeurait un obstacle au développement économique. Le principal défi résidait dans le coût élevé de la fourniture de services financiers formels aux populations, en particulier dans les zones rurales et pour les personnes disposant d'un budget limité. La pénétration des services financiers était relativement plus élevée dans les zones urbaines, où 70,3 pour cent de la population était couverte, contre seulement 50 pour cent en zone rurale. L'accès à des produits et services financiers adaptés et abordables était très limité. L'économie rurale était restée largement tributaire des services financiers informels et des transactions en espèces.

Un meilleur accès aux produits et services financiers formels et informels permettrait aux particuliers et aux entreprises de planifier, d'investir et de gérer les risques, ce qui générerait de la croissance et de l'emploi.

Les ménages pauvres privilégient les petites transactions et disposent de peu d'opportunités d'investissement, de sorte qu'ils génèrent moins de revenus pour les prestataires de services financiers. Cela signifie que les banques et les institutions de microfinance ne sont pas incitées à investir en zone rurale et ne disposent ni du savoir-faire ni des produits adaptés pour opérer sur ces marchés. Le traitement des prêts ruraux depuis leur base urbaine augmente encore les coûts, ce qui rend ces prêts inabordables pour les pauvres des zones rurales.

Les procédures ont également posé des problèmes. En règle générale, les banques évaluent le risque de défaillance des prêts en fonction de l'historique de crédit et des transactions de l'emprunteur. Avec un pourcentage aussi élevé de personnes non bancarisées, il est peu probable qu'un grand nombre d'entre elles puissent prétendre à un prêt. De plus, le processus de vérification et les formalités administratives sont longs et sont souvent assez rigides.

Une prophétie autoréalisatrice s'est produite : les coûts, les structures et les procédures étant inadaptés aux clients ruraux pauvres, ceux-ci restent relativement peu attractifs. Les banques interagissent donc peu avec eux, ce qui les prive de possibilités et d'incitations pour apprendre et développer des produits et des services mieux adaptés.

Du côté des clients, de nombreux ménages pauvres ne comprennent pas l'importance de la planification financière et du développement d'un historique de crédit. Ils manquent également de confiance pour se rendre dans les banques et les institutions de microfinance. On observe une tendance à recourir à des services financiers informels, qu'il s'agisse de fournisseurs locaux ou de services facilités par des initiatives de développement.

Les prestataires locaux ne bénéficient d'aucune formation formelle et offrent des services de crédit de base en utilisant leurs propres capitaux, en appliquant des taux d'intérêt élevés. Les prestataires communautaires, tels que les groupes d'épargne, sont peu nombreux car les pauvres n'ont pas les capacités et les connaissances financières nécessaires pour gérer de tels groupes. Ils dépendent de l'assistance technique et financière fournie par différents programmes d'aide.

La *FSDZ* a estimé que les services financiers informels offraient une voie plus claire vers l'inclusion financière à grande échelle que les services formels. Le fossé entre les fournisseurs et les clients était, pour le moment du moins, trop important. Les services financiers informels étaient plus populaires en raison de la proximité géographique, des faibles coûts de transaction, ainsi que de la flexibilité et de la rapidité avec lesquelles les services peuvent être fournis. Le défi consiste à accroître l'échelle, la qualité et l'efficacité de ces services.

La *FSDZ* a conçu des interventions visant à accroître l'inclusion financière par le biais de différentes voies informelles telles que les groupes d'épargne (groupes d'épargne, de crédit et de gestion des risques à durée déterminée), les Chilimbas (associations d'épargne tournant) et les Kalobas (prêteurs d'argent).

Ce cas présente le travail de la *FSDZ* avec les groupes d'épargne.

Un mécanisme payant pour étendre les services financiers en remplacement de l'aide

À la suite de l'énorme succès des groupes d'épargne en Afrique de l'Est, plusieurs agences d'aide internationale (dont la Fondation Bill et Melinda Gates, Care International et World Vision) ont soutenu la création de groupes d'épargne en Zambie. La *FSDZ* a estimé que malgré cela, il y avait encore une demande non satisfaite de deux millions de personnes souhaitant rejoindre un groupe d'épargne. Comment les atteindre ?

Les groupes d'épargne sont communautaires et sont généralement composés de 15 à 30 personnes choisies par elles-mêmes qui se réunissent régulièrement pour épargner et éventuellement emprunter de l'argent en cas de besoin. Ces groupes reposent sur l'"épargne d'engagement", par laquelle les membres s'entraident pour atteindre leurs objectifs financiers en prenant l'habitude d'épargner régulièrement, souvent une fois par semaine.

Le montant de l'épargne est en fonction des capacités de chaque membre. Les groupes mettent ensuite l'épargne en commun pour accorder des prêts moyennant des frais de service ou un taux d'intérêt relativement élevé, ce qui permet d'augmenter le fonds de prêt. Les études montrent que les membres emprunteurs des groupes d'épargne remboursent généralement facilement leurs prêts (l'étude FinScope de 2010 a révélé un taux de défaillance de seulement un pour cent pour les emprunteurs communautaires).

En 2014, la *FSDZ* a commencé à travailler en partenariat avec des ONG locales pour les aider à développer leurs opérations et créer de nouveaux groupes d'épargne. La *FSDZ* a soutenu deux modèles courants de groupes d'épargne.

Dans le cadre du premier modèle, les Associations villageoises d'épargne et de crédit, la *FSDZ* a aidé des ONG partenaires à se rendre dans les villages et à créer de nouveaux groupes d'épargne. Ces groupes comprenaient les pauvres des communautés cibles et fournissaient des services de microfinance (micro-épargne, micro-crédit, micro-assurance, etc.) à leurs membres. Ces associations

sont autogérées et ne reçoivent pas de financement extérieur, mais dépendent des ONG pour leur création.

Dans le deuxième modèle, les Communautés d'épargne et de crédit, la *FSDZ* a aidé des ONG partenaires à créer des groupes d'épargne par l'intermédiaire de fournisseurs d'épargne privés (PSP). Les ONG sélectionnent des membres actifs de la communauté pour devenir PSP et les forment à la création et à la gestion de groupes d'épargne, en leur versant une allocation mensuelle pendant un an pour leurs services. Les communautés se réunissent régulièrement pour épargner de petites sommes d'argent, qui sont prêtées aux membres du groupe contre remboursement avec intérêts. Après une période convenue (généralement de 6 à 12 mois), l'épargne, plus les intérêts des prêts internes, est partagée entre les membres du groupe.

Bien que ces groupes d'épargne se soient avérés très efficaces pour étendre l'inclusion financière aux communautés rurales les plus pauvres, la *FSDZ* a reconnu que leur expansion dépendait entièrement du soutien de la *FSDZ* et des ONG et qu'elle n'était donc pas autosuffisante. Il était donc nécessaire de trouver une solution durable, axée sur le marché, pour la création et le fonctionnement de ces groupes.

Innovation : des groupes de maîtres formateurs forment des formateurs communautaires

Afin de tester une solution plus durable, la *FSDZ* a conçu en 2016 une nouvelle intervention pilote axée sur le marché qui s'appuyant sur les deux modèles décrits ci-dessus, mais indépendante de toute allocation future. Le projet pilote consistait à former des personnes de qualité capables de créer et d'encadrer des groupes d'épargne. L'idée était que ces formateurs deviennent des experts financiers privés, basés en milieu rural, qui factureront leurs services aux groupes d'épargne, les libérant de ainsi de toute aide extérieure. Ils seraient incités à créer davantage de groupes d'épargne et à leur fournir des services de qualité afin d'augmenter leurs propres revenus.

La *FSDZ* a lancé un programme pilote de maîtres formateurs dans les zones périurbaines autour de Lusaka afin de former et de certifier des maîtres formateurs. La *FSDZ* a soigneusement sélectionné la première promotion de maîtres formateurs par le biais d'un processus concurrentiel, sur la base de l'expérience, de leur dévouement et de leur engagement. Elle a fait appel à des consultants expérimentés pour élaborer le programme de formation, dispenser la formation et mettre au point une constitution pour les procédures du groupe d'épargne. Les futurs maîtres formateurs ont dû démontrer leur engagement en payant des frais d'inscription au cours.

Pour obtenir le certificat de maître formateur, les candidats devaient former huit groupes d'épargne avec une moyenne de 20 membres par groupe qu'ils devaient superviser de près. Ils étaient également chargés de sélectionner et de former des formateurs communautaires issus des groupes d'épargne, moyennant une rémunération. Au bout d'un an, ces formateurs pouvaient prétendre à la certification de maître formateur. La *FSDZ* envisage de créer, par le biais de ce programme, un groupe de formateurs privés de plus en plus nombreux qui contribuent à développer et à soutenir les groupes d'épargne.

Plus de 100 000 bénéficiaires et ce chiffre ne cesse d'augmenter

En 2017, grâce à son soutien initial aux ONG pour la création de nouveaux groupes d'épargne, la *FSDZ* a soutenu la création de 4 896 groupes d'épargne comprenant 105 375 membres (dont 80

pour cent de femmes). L'évaluation d'impact de la *FSDZ* montre que ces groupes d'épargne se sont révélés être un moyen efficace pour ses membres de s'amortir dans les moments difficiles.

La plupart des membres des groupes d'épargne sont des femmes qui ont estimé que le fait de faire partie d'un groupe d'épargne augmentait leur sécurité financière et les rendait moins dépendantes de leurs maris pour l'argent liquide. Pour la première fois, ces femmes ont eu accès au crédit. L'accès des femmes à l'épargne et aux prêts a entraîné une augmentation des revenus et de la propriété de leur entreprise, ainsi que de leur influence sur les décisions du ménage et de l'entreprise.

Les groupes d'épargne ont entraîné une augmentation générale des connaissances financières. Étant donné que les zones rurales sont coupées des canaux financiers formels, la plupart des membres n'avaient auparavant aucune exposition aux services financiers ni aucune compréhension de leur fonctionnement. La *FSDZ* a observé que la finance informelle était la première étape vers l'inclusion financière formelle. Certains membres de groupes d'épargne proches des zones urbaines ont fini par ouvrir des comptes bancaires.

Le programme des maîtres formateurs a terminé sa phase pilote en 2018 avec 24 personnes formées, dont huit ont reçu le certificat de maître formateur, ayant formé avec succès huit groupes d'épargne et répondant aux critères de qualité et de productivité. Les autres formateurs ont également reçu des certificats de participation et restent engagés dans la formation de groupes d'épargne. Ces huit maîtres formateurs ont fini par former 18 formateurs communautaires qui ont créé leurs propres groupes d'épargne.

Au total, 135 groupes d'épargne ont été constitués au cours des deux années pilotes, avec 2 854 membres, dont 95 pour cent de femmes. Les informations de suivi de la *FSDZ* montrent que 80 pour cent des groupes d'épargne paient des honoraires aux maîtres formateurs. Ces derniers perçoivent un revenu compris entre 140 et 230 ZMW (12 à 20 dollars américains au taux de 2018) par mois, en fonction du nombre de groupes et de leur base de membres.

Une évaluation d'impact réalisée par la *FSDZ* en 2018 a montré que les maîtres formateurs ont généré de bonnes performances financières dans leurs groupes. Le bénéfice net par groupe et par an s'élevait à 10 363 ZMW (870 dollars américains au taux de 2018), ce qui constitue un rendement décent. L'épargne annualisée par membre s'élevait à 3 595 ZMW (300 dollars américains au taux de 2018). La plupart des membres ont été en mesure d'acheter ce pour quoi ils épargnent (création d'entreprises, achat de volailles et d'aliments pour poulets, ou de terrains pour construire leurs propres maisons, par exemple) à la fin du cycle annuel.

Un modèle d'expansion durable et autonome

Les groupes d'épargne ont permis à leurs membres d'accéder à des services financiers, réduisant ainsi leur vulnérabilité et augmentant leurs possibilités de générer des revenus. Ils inculquent également à leurs membres la discipline nécessaire pour économiser de l'argent.

Le programme des maîtres formateurs a entraîné des changements positifs tant au niveau du marché que pour les pauvres. Les maîtres formateurs ont réussi à faire payer la constitution de groupes d'épargne et à prodiguer des conseils sur la manière de les gérer. La plupart des groupes d'épargne reconnaissent la valeur de la présence d'un formateur et sont prêts à payer pour ses services. Les maîtres formateurs identifient et forment des formateurs communautaires qui

deviendront à leur tour des maîtres formateurs, créant ainsi une réserve croissante de prestataires de services.

Le programme des maîtres formateurs était un projet pilote visant à démontrer qu'il existe un moyen durable, axé sur le marché, d'établir et de maintenir des groupes d'épargne qui développent l'inclusion financière. La forte proportion de groupes d'épargne prêts à payer pour les services et la forte proportion de participation féminine sont des signes encourageants pour l'extension du programme à d'autres parties du pays, en particulier dans les régions rurales où les gens vivent plus près les uns des autres et sont les plus vulnérables.

En 2018, SaveNet Zambia, un réseau qui travaille avec des agences de développement, des organisations du secteur privé et le gouvernement, a reconnu le programme des maîtres formateurs de la *FSDZ* comme une solution durable pour créer des groupes d'épargne autonomes et autosuffisants. Il a depuis incorporé le programme de formation des maîtres formateurs et adopté le même modèle pour certifier les maîtres formateurs. Il est maintenant prévu que SaveNet mette en place le programme des maîtres formateurs dans toutes les provinces de Zambie.

FSD Zambie : la vue d'ensemble

Le travail décrit dans cette étude de cas ne représente qu'un domaine d'intervention dans le vaste portefeuille du programme *FSD* Zambie qui a débuté en 2012 et se poursuit encore aujourd'hui.

La première phase de la *FSDZ*, qui s'est déroulée jusqu'en 2018, a été mise en œuvre avec le soutien financier du Département britannique du développement international (DFID), de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA) et du Programme d'expansion de la finance rurale, pour un budget total de 20 millions de dollars américains. En raison de son succès, le programme a été prolongé dans une deuxième phase qui se poursuivra jusqu'en 2021.

En s'appuyant sur l'approche MSD, la *FSDZ* mène d'abord des recherches approfondies pour comprendre le fonctionnement des marchés financiers et identifier ce qui empêche le marché de répondre aux besoins des pauvres. La *FSDZ* s'associe ensuite aux principaux acteurs du secteur financier pour améliorer le fonctionnement des marchés financiers et permettre à tous les Zambiens d'accéder à une large gamme de services financiers durables et abordables. Le travail est particulièrement ciblé sur les familles rurales, les femmes, les jeunes et les personnes à faible revenu qui sont souvent négligés et mal desservis par le marché.

Références

FinScope, (2010), *FinScope Zambia 2009 Top Line Findings*, prepared by the FinMark Trust and African Heights for the Government of the Republic of Zambia Financial Sector Development Plan www.mfw4a.org/publication/finscope-zambia-2009-top-line-findings

FinScope (2016), *FinScope Zambia 2015 Top Line Findings*.
<https://www.boz.zm/FinScope-Zambia-2015-Top-Line-Findings.pdf>

FSD Zambia (2018), Annual Report 2017 – 2018.

FSD Zambia (2018), Master Training Programme Outcome Verification Exercise, June 2018.

Hatwiinda, J. & M. Chipili (2018), *Personal Communication*, 19 October 2018.

World Bank (2012), Zambia Poverty Assessment: Stagnant Poverty and Inequality in a Natural Resource-Based Economy, Poverty Reduction and Economic Management, Africa Region, <http://documents.worldbank.org/curated/en/495301468170959601>

Cas 9 : PSP4H, Kenya

Réseaux de soins de santé commerciaux pour ceux qui ne peuvent pas payer



Le DSM pionniers dans les services de santé pour les pauvres

Le Programme d'innovation du secteur privé pour la santé (*PSP4H*) a débuté en tant que projet de recherche-action en décembre 2012, visant à explorer les marchés où les pauvres paient des prestataires de soins de santé privés au Kenya.

Finalement, *PSP4H* a été appliqué pour améliorer le marché privé de la santé au Kenya, afin d'offrir aux pauvres un meilleur rapport qualité-prix. Ce projet a été financé par le Département britannique du développement international (DfID) et a constitué le premier programme *M4P (Making Markets Work for the Poor)* du ministère dans le secteur de la santé.

Auparavant, *Katalyst*, au Bangladesh, avait travaillé sur des services de santé privés pour les pauvres et le programme national de lutte contre la malaria, au Nigeria, avait utilisé le DSM pour créer un marché durable pour des articles tels que les moustiquaires.

PSP4H a été mis en œuvre par Cardno Emerging Markets, de 2012 à 2017, avec un budget de 4,97 millions de livres sterling (environ 6,33 millions de dollars américains au taux de 2018). L'objectif du programme était de comprendre le fonctionnement du secteur des soins de santé privés à bas prix au Kenya et d'explorer comment une approche des systèmes de marché pourrait renforcer le secteur et créer des avantages durables et à grande échelle pour les pauvres.

Elle a appliqué l'approche DSM en s'associant au secteur privé pour piloter des approches innovantes ciblant les consommateurs à faibles revenus, en encourageant le secteur privé à investir son propre argent dans le processus. Les enseignements tirés du travail de *PSP4H* devaient servir de base à de futurs programmes similaires visant à améliorer les soins de santé dans toute l'Afrique de l'Est et au-delà.

Ce cas se concentre sur l'approche de *PSP4H* visant à intervenir à grande échelle en s'engageant auprès des agrégations de santé existantes au Kenya.

Comment améliorer les services de santé à faible coût pour les pauvres ?

PSP4H a d'abord cherché à comprendre le contexte du secteur de la santé kényane, la manière dont il servait la population kényane, les personnes qu'il touchait et la valeur ajoutée qu'il pouvait ajouter en tant que programme de DSM. Ses recherches ont révélé un tableau sombre : le nombre de Kenyans pauvres n'ayant pas un accès adéquat aux établissements de santé est considérable.

Les premières recherches sur les grandes entreprises du marché privé de la santé au Kenya ont suggéré que leur action se limitait aux 5 pour cent les plus aisés de la population, c'est-à-dire ceux qui pouvaient s'offrir des produits et des services de santé. Elles ne s'intéressent même pas au 45 pour cent suivants, ceux qui pouvaient payer moins cher, et encore moins à la moitié la plus pauvre de la population. L'idée était que les pauvres ne pouvaient et ne voulaient pas payer pour les services médicaux.

D'autres secteurs du système de santé, tels que la santé maternelle, le VIH/sida, la tuberculose et la planification familiale, sont financés par de multiples bailleurs de fonds. Début 2014, le Kenya comptait 273 programmes de santé financés par des bailleurs de fonds. Il était évident qu'il serait difficile de viser la viabilité commerciale dans des domaines aussi encombrés de bailleurs de fonds, car la présence de subventions, de produits médicaux, d'équipements et de soutien budgétaire tend à évincer l'investissement commercial.

Toutefois, il existe d'importants domaines mal desservis présentant un intérêt potentiel pour le secteur privé au bas de l'échelle du système de santé, tels que les modèles de distribution à faible coût de médicaments efficaces par l'intermédiaire des pharmacies et les services de laboratoire fiables. L'absence de services dans ces domaines entraîne des retards dans le diagnostic et le traitement des maladies, ce qui se traduit par une mortalité évitable, un gaspillage de médicaments et des dépenses élevées pour le gouvernement et les particuliers.

Le secteur privé était déjà une source importante de soins de santé pour de nombreux Kényans, y compris les pauvres. Selon les comptes nationaux de la santé du Kenya (2012/13), la part du secteur privé dans les dépenses totales de santé du Kenya était estimée à 40 pour cent. Les recherches de *PSP4H* suggèrent que les consommateurs pauvres préfèrent les prestataires privés car ils perçoivent la qualité des services de santé comme étant meilleure.

Le secteur de la santé publique kényane était miné par l'inefficacité et la corruption. Bien que cela soit illégal, la plupart des médecins des centres de santé publique exerçaient également à titre privé dans leurs propres cliniques. Ces médecins se concentrent principalement sur leur pratique privée, orientant les clients les plus riches vers leurs cliniques privées.

Le service à la clientèle dans le secteur de la santé publique était de piètre qualité. Les personnes à la recherche de soins de santé publics devaient attendre de longues heures pour obtenir une consultation de cinq minutes à la hâte. Les installations étaient si mauvaises que les patients devaient apporter leurs propres draps s'ils étaient admis.

Le secteur de la santé publique dispose de sa propre chaîne d'approvisionnement en médicaments (Kenya Medical Supplies Authority), principalement financée par des bailleurs de fonds. Malgré cela, les étagères des centres de santé publique étaient souvent vides et des "fuites" ont été signalées pendant le transport.

Cela explique pourquoi les travailleurs pauvres étaient prêts à payer pour des services spécialisés. En outre, ils ont exprimé leur volonté de payer pour davantage de services du secteur privé s'ils étaient abordables. Il convient de noter que cela contraste avec la perception des grands acteurs du secteur privé, qui estimaient que les travailleurs pauvres ne voulaient pas et ne pouvaient pas payer pour leurs services.

Outre l'inaccessibilité des services de santé privés de haut niveau et la défaillance des services de santé publics, d'autres facteurs entravent l'accès à des soins de santé adéquats. Même les services privés de bas de gamme étaient concentrés dans les villes et leurs environs, ce qui rendait difficile l'accès des patients ruraux. L'épargne en prévision de maladies (futures) était considérée comme un signe de malchance et n'était donc pas très répandue. Les femmes ne pouvaient pas acheter de services de santé car les hommes contrôlaient les revenus du ménage et ne comprenaient pas toujours les besoins des femmes. La situation était particulièrement difficile pour les femmes kényanes vivant dans les régions à majorité musulmane, très conservatrices, situées près de la frontière somalienne.

Le manque de ressources financières est un autre obstacle qui influence fortement le recours aux soins. En essayant d'économiser de l'argent, les pauvres couraient le risque réel de dépenser plus pour des visites multiples qui ne débouchaient pas sur une guérison. En fonction de la maladie, les patients tentaient d'abord l'automédication, en achetant une forme de traitement dans une pharmacie, un kiosque ou une boutique locale. Si cela ne guérissait pas la maladie, le patient consultait un prestataire informel parce qu'il n'avait pas les moyens de payer un prestataire de santé privé ou de s'acquitter des frais d'un établissement public.

Les médicaments de mauvaise qualité fournis par des prestataires informels entraînent souvent une aggravation des maladies. Selon les recherches de *PSP4H*, environ 30 pour cent des médicaments fournis par les pharmacies et les boutiques de médicaments au Kenya ne sont pas conformes aux normes et la plupart d'entre elles sont distribuées dans les communautés à faibles revenus. Les pharmacies s'approvisionnent en médicaments partout où elles le peuvent et à bas prix, même s'ils sont introduits clandestinement dans le pays.

Au fur et à mesure que sa maladie progresse, le patient entre dans le secteur formel de la santé. En fonction de la maladie et du coût du traitement, il peut passer du secteur public au secteur privé avant d'être traité avec succès.

Seuls quelques pharmacies, boutiques de santé et prestataires de services s'adressant à la population pauvre étaient qualifiés et disposaient d'une licence approuvée par le gouvernement. Les Kenyans pauvres achetaient des médicaments dans des boutiques ou des pharmacies non agréées, dont certains étaient inappropriés ou de mauvaise qualité, avec peu ou pas de conseils sur la posologie. Les laboratoires de diagnostic faisaient également partie du même système, dans lequel les matières premières proviennent de sources peu fiables, ce qui se traduisait par des diagnostics peu fiables. Les tests de laboratoire utilisent un certain nombre de consommables qui déterminent l'authenticité d'un test ; les matières premières sont donc essentielles pour déterminer la qualité.

Réseaux de soins de santé fournissant des services collectifs

Traditionnellement, les programmes des bailleurs de fonds reposent sur de nombreuses *macro-analyses* et sur les idées des décideurs politiques et des gouvernements qui ne comprennent pas nécessairement assez bien le marché et consacrent souvent trop de temps à la recherche, ce qui retarde la mise en œuvre effective des interventions.

En revanche, *PSP4H* a choisi de travailler avec un modèle d'intervention rapide basé sur des tests de marché directs, en collaboration avec des partenaires déjà engagés sur le terrain. *PSP4H* a également choisi de travailler avec un groupe de partenaires plutôt qu'avec des entreprises individuelles afin d'étendre ses interventions et d'avoir un impact sur un plus grand nombre de personnes.

Première innovation : Pharmnet encourage les pharmacies qui vendent des médicaments fiables

Comme dans de nombreux pays, les pharmacies sont le premier point de contact pour les médicaments. Toutefois, les consommateurs ne savent guère évaluer la qualité des médicaments qu'ils achètent et de nombreuses pharmacies vendent des médicaments de mauvaise qualité.

Pour établir sa crédibilité et mettre en avant les pharmacies agréées, *PSP4H* s'est associée en 2014 à l'Association pharmaceutique du Kenya, une association professionnelle qui compte 8 500 membres agréés. Avant l'intervention de *PSP4H*, l'Association Pharmaceutique du Kenya n'était qu'une association traditionnelle, fournissant à ses membres des licences gouvernementales pour distribuer des médicaments. Les entreprises des membres étaient gérées individuellement et ils pouvaient s'approvisionner auprès de n'importe quel vendeur de leur choix, ce qui permettait à certaines pharmacies de s'approvisionner en médicaments de qualité médiocre à bas prix pour réaliser des profits plus importants.

Pour remédier à cette situation, *PSP4H* et l'Association pharmaceutique du Kenya ont créé Pharmnet, un réseau commercial de pharmacies de détail agréées et fiables. Il n'était pas obligatoire pour toutes les pharmacies enregistrées auprès de la Kenya Pharmaceutical Association de devenir membres de Pharmnet - les pharmacies intéressées devaient payer une cotisation nominale de 50 dollars américains.

Pharmnet commencerait par gérer un mécanisme d'approvisionnement collectif pour toutes les pharmacies membres auprès d'un fournisseur fiable, Nairobi Techpharm Limited. Cela permettrait

de faire baisser les prix et de réduire le risque d'atteinte à la réputation en raison de la mauvaise qualité des médicaments.

PSP4H a également aidé Pharmnet à organiser des formations pour améliorer le sens des affaires des membres, sur des sujets tels que la gestion des stocks et le service à la clientèle, afin que les pharmacies puissent fournir un meilleur service. À l'avenir, le fonds d'adhésion de Pharmnet pourrait être utilisé pour couvrir ce type de formation.

Les membres de Pharmnet géraient déjà leurs pharmacies, principalement dans les quartiers à faibles revenus. Ainsi, le réseau Pharmnet nouvellement créé fournissait des médicaments sous une marque commune, détenue par l'Association pharmaceutique du Kenya, avec la promesse d'une qualité assurée. Les pharmacies du réseau espéraient augmenter leurs bénéfices en servant davantage de clients, attirés par la qualité des produits, et en payant des prix plus bas en raison de la diminution des coûts d'approvisionnement en gros.

Deuxième innovation : Labnet pour promouvoir des diagnostics rentables et fiables

En 2016, *PSP4H* a utilisé le même modèle pour renforcer l'argumentaire en faveur de services de diagnostic fiables en s'associant à l'Association of Kenyan Medical Laboratory Scientific Officers pour créer Labnet. Là encore, les membres de l'association pouvaient s'acquitter d'une cotisation de 50 dollars américains pour devenir membre. Cela leur a permis d'accéder à un accord collectif pour s'approvisionner en gros auprès d'un fournisseur fiable, ce qui les a aidés à réduire les coûts.

En outre, *PSP4H* a travaillé avec l'association pour l'aider à mettre en place et à gérer le réseau et la marque, avec une formation en marketing et en compétences commerciales. Comme dans le cas de Pharmnet, les membres de Labnet devaient voir leur clientèle augmenter à mesure que les gens prennent conscience de la qualité des services de diagnostic disponibles à bas prix.

Troisième innovation : Docnet pour promouvoir les médecins qui adhèrent aux bonnes pratiques

Après avoir mis en place un réseau de pharmacies et de laboratoires, *PSP4H* a décidé de consolider d'autres acteurs clés dans le domaine des services de santé. Le programme s'est associé à l'Association médicale du Kenya pour créer un réseau de médecins consultants appelé Docnet.

Comme pour les interventions précédentes, les médecins qualifiés et agréés pouvaient s'acquitter d'un droit d'adhésion. Là encore, l'objectif du réseau et du modèle de marque était de renforcer l'argumentaire en faveur de l'adoption de produits et de méthodes éprouvés pour garantir la qualité du service.

Au total, *PSP4H* a investi environ 300 000 GBP de livres sterling (environ 380 000 de dollars américains au taux de 2018) dans ces trois interventions.

Des millions de personnes bénéficient de services de santé plus fiables et moins coûteux

Depuis sa création en 2014, 250 pharmacies ont rejoint Pharmnet. Selon une étude indépendante commandée par *PSP4H* en 2016, 74 pour cent de ces pharmacies ont connu une augmentation de leur chiffre d'affaires mensuel, avec une hausse moyenne d'environ 21 pour cent. Certaines ont même vu leurs ventes doubler.

La recherche a également montré que 76 pour cent des pharmacies ont enregistré une augmentation d'environ 32 pour cent du nombre de personnes visitant les pharmacies, qui n'effectuent aucun achat mais pourraient devenir de futurs clients. Dans l'ensemble, en 2016, Pharmnet a atteint 3,2 millions de consommateurs kényans à faibles revenus avec des médicaments de qualité garantie, dont 74 pour cent ont été classés comme pauvres par *PSP4H*.

Depuis sa création en 2016, 90 laboratoires ont rejoint Labnet. Ces laboratoires sont répartis dans 24 comtés kényans et pourraient potentiellement servir environ un million de patients par an selon les estimations du programme.

Docnet gagne également du terrain et d'autres donateurs ont commencé à manifester leur intérêt pour la mise en œuvre d'un modèle similaire de diffusion de services de soins de santé de qualité.

Un modèle reproductible et évolutif à d'autres pays d'Afrique de l'Est

En travaillant avec les associations de santé existantes, *PSP4H* a pu créer un canal de distribution de services de santé de qualité pour les pauvres sous les marques Pharmnet, Labnet et Docnet. Les clients du secteur privé de la santé pouvaient reconnaître les marques et savoir qu'ils recevraient des services fiables. Les prestataires de services de santé sous ces marques ont pu augmenter leurs ventes, réduire leurs coûts et accroître leur clientèle.

Les recherches initiales de *PSP4H* ont été validées, les pauvres étant heureux de payer pour des services de santé de qualité. L'image de marque du réseau a donné confiance aux gens dans les services de santé offerts. L'accès accru à des produits et services de qualité s'est traduit par une amélioration de la santé à moindre coût.

L'expérience positive de Pharmnet a permis à *PSP4H* de créer plus facilement d'autres réseaux de marque. Montrant que le modèle de réseau est à la fois reproductible et évolutif, Labnet s'est étendu en moins d'un an à l'Ouganda voisin.

Le réseau de laboratoires ougandais s'est inspiré de l'expérience de Labnet au Kenya et l'Association of Kenyan Medical Laboratory Scientific Officers a accepté de partager le nom et la marque Labnet avec son homologue ougandais, dans le but d'obtenir une identité Est-Africaine uniforme pour les laboratoires qualifiés. En 2017, le réseau ougandais Labnet comptait déjà 48 laboratoires et pouvait desservir un million de personnes par an.

Bien qu'il en soit encore à ses débuts, Docnet a déjà été retenu par l'Agence suisse pour le développement et la coopération et un projet pilote, baptisé Caafinet, est en train d'être reproduit en Somalie. Ce réseau de médecins se compose également de médecins qualifiés qui sont enregistrés auprès de l'association médicale somalienne et qui travaillent avec la communauté à faible revenu. En 2018, Caafinet comptait 59 médecins dans son réseau. Tout comme le modèle Docnet, les membres paient une cotisation pour rejoindre le réseau, ce qui rend le modèle durable. Cette cotisation sert à couvrir divers coûts d'inventaire et de fonctionnement. L'intervention pilote d'une durée d'un an devrait compter 100 médecins franchisés et desservir environ 100 000 patients. La DDC envisage d'ores et déjà un projet de santé complet en Somalie.

Le travail de *PSP4H* dans le secteur des soins de santé prouve qu'il n'est pas toujours nécessaire de dépenser beaucoup d'argent pour obtenir un impact positif ou pour passer à l'échelle supérieure. Ce sont les incitations du marché qui conduisent à l'adoption et à l'élargissement, alors que les

incitations créées par un financement externe ne sont généralement pas durables et ne sont efficaces qu'à court terme. *PSP4H* montre que la compréhension et l'exploitation des réseaux existants, avec des incitations alignées, est un moyen efficace de créer un impact plus large.

PSP4H : la vue d'ensemble

Le travail décrit dans cette étude de cas représente un domaine d'intervention du portefeuille du programme *PSP4H* qui s'est déroulé de 2012 à 2017. Ce programme a été financé par le Département britannique du Développement international (DfID) et a été le premier programme *M4P* (*Making Markets Work for the Poor*) du ministère dans le secteur de la santé.

Auparavant, *Katalyst*, au Bangladesh, avait travaillé sur des services de santé privés pour les pauvres et le programme national de lutte contre la malaria, au Nigeria, avait utilisé le DSM pour créer un marché durable pour des articles tels que les moustiquaires.

PSP4H a été mis en œuvre par Cardno Emerging Markets avec un budget de 4,97 millions de livres sterling (environ 6,33 millions de dollars américains au taux de 2018). L'objectif du programme était de comprendre le fonctionnement du secteur des soins de santé privés à bas prix au Kenya et d'explorer comment une approche des systèmes de marché pourrait renforcer le secteur et créer des avantages durables et à grande échelle pour les pauvres.

Elle a appliqué l'approche DSM en s'associant au secteur privé pour piloter des approches innovantes ciblant les consommateurs à faibles revenus, en encourageant le secteur privé à investir son propre argent dans le processus. Les enseignements tirés du travail de *PSP4H* devaient servir de base à de futurs programmes similaires visant à améliorer les soins de santé dans toute l'Afrique de l'Est et au-delà.

Références

Ashkin, R. (2016), *KPA's Baby: The Case of Pharmnet*, Kenya Pharmaceutical Association, 13th Annual Scientific Conference, PowerPoint presentation, 29 July 2016.

Ashkin, R. (2018), *Personal Communication*, 29 November 2018.

Private Sector Innovation Programme for Health (2016), *Pharmnet Impact Study, Executive Summary*, PowerPoint presentation, September 2016.

Private Sector Innovation Programme for Health (2017), *PSP4H Programme Cumulative Lessons Learned*, Policy Notes Series No. 22.

www.beamexchange.org/resources/1030

Private Sector Innovation Programme for Health (2017), *Innovation Uptake in Pro-Poor Health Markets*, Prepared for Department for International Development, September 2017.

www.beamexchange.org/resources/1029

Private Sector Innovation Programme for Health, What Have We Learned about the Private Health Sector's Ability to Serve the Working Poor in Kenya?

www.beamexchange.org/resources/2308/

World Bank (2014), *Improving Health Care for Kenya's Poor*, Feature Story 2014, at:
<https://web.archive.org/web/20221025013502/https://www.worldbank.org/en/news/feature/2014/10/28/improving-healthcare-for-kenyas-poor>



Cas 10 : *DEEPEN*, Nigeria

Investir dans l'enseignement privé à faible coût à Lagos



Le DSM pionnier pour les écoles privées à faible coût

Developing Effective Private Education Nigeria (DEEPEN) était un programme quinquennal financé par le Département britannique du Développement international (DfID). Il visait à améliorer la qualité de l'enseignement dans les écoles privées, en particulier celles qui accueillent des enfants issus de ménages à faibles revenus.

L'objectif de *DEEPEN* était d'améliorer les résultats d'apprentissage des enfants fréquentant des écoles privées à faible coût en facilitant :

- un environnement réglementaire plus transparent, inclusif et favorable aux écoles privées
- un meilleur accès aux produits et services financiers pour les parents et les écoles
- l'accès à des services d'amélioration scolaire de bonne qualité et abordables
- une plus grande disponibilité des plateformes médiatiques pour discuter des questions d'éducation et fournir des informations sur les bonnes pratiques en matière d'enseignement

Cette étude de cas se concentre sur le travail de *DEEPEN* pour faciliter la croissance des écoles privées à faible coût en améliorant leur accès au financement. Pour ce faire, elle a convaincu Accion, un institut de microfinance, de travailler dans ce secteur.

Permettre aux écoles privées à faible coût d'être gérées comme des entreprises

L'un des plus grands défis auxquels le Nigeria (et de nombreux autres "jeunes" pays) est confronté est de savoir comment mettre en place un système éducatif de qualité capable de donner aux générations futures les connaissances, les compétences, l'éducation civique et l'esprit critique nécessaires pour les aider à progresser dans la vie et à faire avancer le pays.

Le gouvernement nigérian a toujours considéré l'éducation comme un élément important de son mandat. En 1973, le gouvernement a pris un engagement national garantissant à chaque enfant né après la guerre civile une éducation primaire de qualité. Cet engagement a ensuite été étendu à neuf années d'éducation de base.

C'est à cette époque que les écoles publiques sont devenues populaires au Nigeria. Les parents des enfants scolarisés venaient de différents milieux économiques et étaient heureux que leurs enfants bénéficient des mêmes possibilités d'apprentissage que les autres. Cependant, au milieu des années 1990, la situation a changé. Le système public n'était plus en mesure de répondre aux normes modernes d'éducation et au nombre croissant d'élèves. La principale raison en est la diminution des crédits budgétaires alloués à l'éducation. En outre, en raison des fonds limités, les enseignants des écoles publiques n'étaient pas payés régulièrement et ils ont commencé à sécher les cours pour se consacrer à leurs affaires personnelles.

C'est à cette époque que les écoles privées ont commencé à devenir plus populaires. Les parents préféraient les écoles privées en raison de la qualité de l'enseignement. Les classes étaient beaucoup moins nombreuses que dans les écoles publiques, ce qui permettait aux enfants de bénéficier d'une plus grande attention de la part des enseignants.

La popularité de l'enseignement privé a été particulièrement forte à Lagos, l'une des villes à la croissance la plus rapide au monde. Le système d'enseignement public n'étant pas à la hauteur, Lagos a connu une expansion rapide des écoles privées à faible coût. Ces écoles facturent des frais d'environ 7 000 nairas par trimestre (environ 20 dollars américains au taux de 2018), mais certaines, en particulier dans les bidonvilles, ne demandent que 3 000 nairas par trimestre (environ 8,25 dollars américains au taux de 2018).

En 2017, 18 000 écoles privées à faible coût étaient en activité à Lagos, soit une augmentation d'environ 50 pour cent depuis 2011. Selon les estimations du programme, 1,4 million d'enfants de Lagos ont fréquenté des écoles privées à faible coût, contre 1,1 million d'enfants fréquentant des écoles publiques.

La plupart de ces écoles privées de Lagos n'étaient pas réglementées et offraient des niveaux d'enseignement et des installations variables. Pour obtenir un agrément officiel, les écoles devaient répondre aux critères de l'État de Lagos : a) l'école devait être propriétaire du terrain où elle opérait, b) le propriétaire de l'école devait être un éducateur qualifié et c) le bâtiment de l'école devait répondre aux normes de l'État.

Cependant, la plupart de ces écoles à faible coût étaient gérées dans des locaux loués et les propriétaires des écoles ont trouvé le processus d'enregistrement/d'approbation trop coûteux (environ 2 000 dollars américains) et fastidieux. Les propriétaires d'écoles à faible coût ont préféré adhérer à une association d'écoles privées, en payant des frais d'adhésion d'environ 17 dollars américains par mois. Les avantages comprennent la protection contre le gouvernement et la menace de fermeture de l'école. Bien que certaines écoles privées souffrirent d'installations inadéquates et d'un enseignement de qualité inférieure, les parents considéraient qu'elles offraient de meilleurs services que les écoles publiques et étaient prêts à trouver l'argent nécessaire pour y inscrire leurs enfants.

DEEPEN a mené une étude intitulée *Schools as a Sustainable Business study* en 2014, à partir de laquelle elle a conclu que, bien que les écoles privées offrent une solution potentielle aux problèmes croissants de l'accès limité à l'éducation à Lagos, elles étaient confrontées à de nombreux obstacles financiers. Le manque de financement empêchait les écoles d'investir dans les installations et l'amélioration de la qualité. La recherche de DEEPEN a suggéré une demande substantielle de crédit de près de 2,5 milliards dollars américains pour des améliorations potentielles des écoles qui n'étaient pas prises en compte par les institutions financières.

Les écoles privées bon marché, comme la plupart des autres entreprises informelles, produisaient rarement des comptes de résultats précis - elles fonctionnaient sur la base de l'intuition de leurs propriétaires quant aux résultats de l'entreprise. Les principales dépenses liées au fonctionnement de ces écoles comprennent le loyer, les honoraires des enseignants, les manuels scolaires et le mobilier, tandis que la principale source de revenus était constituée par les frais de scolarité. Comme ces écoles étaient basées sur la communauté et que la plupart des parents travaillaient dans le secteur informel, les frais de scolarité étaient souvent payés en retard ou en plusieurs fois. Des arriérés importants pouvaient compromettre la pérennité d'une école et la priver des moyens d'investir dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement.

Du côté de l'offre, les institutions financières ne disposaient pas d'informations suffisantes sur la viabilité de la fourniture de services financiers aux écoles privées à faible coût. Les banques, les autres institutions financières et les institutions de microfinance sont généralement réticentes aux risques en raison des difficultés liées au recouvrement des créances, ce qui peut les amener à négliger le potentiel de marchés jusqu'à présent inexpérimentés, comme celui des écoles.

En outre, les produits existants des banques n'étaient pas adaptés aux écoles privées à faible coût. Souvent, les propriétaires d'écoles ne disposaient pas de garanties ou n'avaient pas la capacité de rembourser leurs frais mensuels en raison de la fluctuation des frais de scolarité. Compte tenu de l'évaluation des risques par les banques, les propriétaires d'écoles étaient réticents à contracter des prêts à des taux d'intérêt élevés. En outre, les institutions financières étaient réticentes à l'idée de devoir fermer un établissement d'enseignement en cas de défaut de paiement.

Créer un dialogue pour éclairer le développement de produits

L'octroi de subventions pour moderniser les écoles pourrait s'avérer efficace à court terme et permettre aux écoles d'améliorer temporairement leurs activités, mais cette tactique conduirait finalement au même problème, à savoir qu'elles auraient du mal à accéder au financement dont elles ont besoin pour investir dans leurs activités. DEEPEN a été le premier à reconnaître qu'une

solution plus durable était nécessaire - et qu'elle ne pouvait provenir que d'une approche axée sur le marché.

En 2014, *DEEPEN* a diffusé les conclusions de son étude "*Schools as a Sustainable Business*" lors d'un forum de discussion réunissant des associations scolaires, des bailleurs de fonds et des institutions financières, afin de leur montrer le potentiel du marché. *DEEPEN* a également présenté des preuves montrant qu'il existait une corrélation entre l'inscription des élèves et la qualité des services éducatifs. Après le forum, Accion Microfinance Bank Limited a pris contact avec *DEEPEN* pour collaborer à l'amélioration de l'accès au financement pour les écoles privées.

Première innovation : un produit de prêt à court terme conçu pour les écoles

En 2014, Accion n'avait pas de produits de prêt spécifiques pour les écoles privées. *DEEPEN* a mis Accion en contact avec des associations d'écoles privées à partir de son étude pour aider les parties à se comprendre. Accion a ensuite mené sa propre évaluation des besoins des écoles privées. Ses conclusions ont corroboré l'étude initiale de *DEEPEN* et ont incité la banque à exploiter le marché. Accion s'est rendu compte que les produits conventionnels n'étaient pas adaptés aux écoles privées, car les conditions requises pour obtenir un prêt étaient trop strictes et les taux d'intérêt trop élevés.

Accion a réussi à obtenir un financement auprès du Fonds de développement des micros, petites et moyennes entreprises de la Banque centrale du Nigeria, ce qui lui a permis de décaisser des prêts à taux d'intérêt à un chiffre à une première tranche de 120 écoles. Accion a ensuite travaillé avec *DEEPEN* pour suivre et évaluer l'efficacité du microfinancement des écoles privées.

Le premier produit de prêt sur mesure d'Accion, My School Plus, a été conçu pour répondre aux besoins spécifiques des écoles à faibles frais de scolarité. Il s'agissait d'un prêt à court terme avec une durée de remboursement d'un an ou moins. La caractéristique principale était son échéancier de remboursement lié aux périodes scolaires au lieu de paiements mensuels fixes. Cela permettait aux écoles de gérer les remboursements en fonction de leurs rentrées de fonds.

En outre, Accion a reconnu que la plupart des écoles à faible coût n'avaient pas les moyens de satisfaire à l'obligation d'enregistrement auprès du gouvernement. Accion a donc accordé des prêts directement aux entrepreneurs scolaires, ce qui leur a permis de surmonter le problème lié à l'absence de compte bancaire professionnel.

L'autre atout majeur du produit de prêt d'Accion était le faible taux d'intérêt. Compte tenu de la nature avantageuse du prêt d'Accion, la plupart des propriétaires d'écoles demandent une somme forfaitaire importante pour construire de nouvelles salles de classe, sans se soucier de la manière dont ils pourraient garantir les remboursements. Accion a donc aidé les écoles à faire des choix éclairés. Il leur a été conseillé de procéder par étapes - par exemple en construisant une salle de classe à la fois ou en rénovant un bâtiment, puis en achetant d'autres livres. Accion a conseillé aux propriétaires d'écoles d'étaler leurs dépenses en fonction de la croissance de leur entreprise.

Deuxième innovation : des produits de prêt à plus long terme et plus commerciaux

Après le succès du projet pilote, Accion a développé en 2015 deux autres produits financiers pour les propriétaires d'écoles, qui demandaient des sommes plus importantes et des délais de remboursement plus longs.

Les produits My School Extra et My SME Educational Loan n'étaient initialement disponibles que pour les clients ayant contracté des prêts à court terme. Le deuxième produit offrait un taux légèrement plus élevé, mais toujours subventionné par la Banque centrale du Nigeria, tandis que le troisième a été développé par Accion elle-même et était disponible à des taux d'intérêt proches de ceux du marché, qui étaient d'environ 28 pour cent. Au cours de l'année qui a suivi le projet pilote, Accion a accordé 428 prêts supplémentaires (à court et à long terme) à de nouvelles écoles non incluses dans le projet pilote.

Amélioration de 1 400 écoles bénéficiant à jusqu'à 160 000 enfants

En 2018, Accion avait accordé 2 710 prêts à des écoles privées et d'autres institutions financières ont commencé à s'intéresser à une initiative similaire. À cette date, environ 1 700 écoles en avaient bénéficié, dont 1 400 avaient contracté un prêt à court terme et 300 un prêt à plus long terme. Certaines avaient même contracté plusieurs prêts. Jusqu'à 160 000 enfants ont bénéficié des améliorations financées par ces prêts (en moyenne, chaque école compte 115 enfants).

Les écoles se sont déclarées satisfaites des échéanciers de remboursement adaptés à leurs besoins. Selon une enquête menée par *DEEPEN*, seuls 4 pour cent des établissements ayant contracté des prêts Accion ont dû augmenter leurs frais de scolarité pour faire face au remboursement. Cela montre que le financement de la croissance des écoles par le biais d'un prêt est viable à long terme. Accion a proposé aux écoles un large éventail de montants de prêts allant de 50 000 nairas (environ 140 dollars américains au taux de 2018) à cinq millions de nairas (environ 14 000 dollars américains au taux de 2018), avec des échéanciers de remboursement allant de six à dix-huit mois.

Le résultat le plus significatif de l'intervention d'Accion en matière de prêts aux écoles privées est que 70 pour cent de ses clients étaient des écoles accueillant des élèves issus de familles à faibles revenus. Les écoles ont utilisé les fonds pour rénover les bâtiments, construire de nouvelles salles et toilettes, et payer le mobilier, le matériel pédagogique et les salaires du personnel. Les conseils financiers d'Accion ont également permis d'améliorer les plans d'affaires et la gestion des flux de trésorerie des propriétaires. Les parents peuvent constater la transformation des écoles grâce à l'amélioration de leur accès au financement. La qualité des écoles privées s'améliorant, la plupart des enfants bénéficient également de meilleures possibilités d'apprentissage.

L'élaboration de l'analyse de rentabilité a permis d'ouvrir le marché

Les institutions financières n'étaient pas conscientes de la demande potentielle pour leurs produits sur le marché des écoles privées et avaient auparavant jugé ce marché trop risqué. L'évaluation de *DEEPEN* a donné aux institutions financières la confiance nécessaire pour entrer sur le marché. Pour la première fois, les propriétaires d'écoles - y compris ceux des écoles à faible coût - ont pu accéder au financement à des conditions favorables. Grâce à ce financement, les écoles ont pu se développer en termes de structure et de qualité, ce qui s'est traduit par une augmentation des revenus.

Accion affirme que le profil de risque des écoles privées à faible coût est inférieur à celui de ses autres portefeuilles. Accion a fait preuve de diligence raisonnable avant de lancer le programme pilote de 120 prêts, mais le nombre de prêts distribués au cours de l'année suivante et l'augmentation du type de produits de prêt sont autant d'indications d'un modèle économique qui

se développe et mûrit. Accion prévoit de se développer dans les régions du sud-est et du nord du Nigeria, où elle étend également ses produits de prêts scolaires.

Trois institutions financières - Lotus Capital, AG Mortgage et Grooming Centre - sont également entrées sur le marché. Ces entreprises ont participé au forum au cours duquel *DEEPEN* a partagé les conclusions de l'étude "*Schools as a Sustainable Business*". Constatant le succès d'Accion, elles ont pris contact avec *DEEPEN* et ont bénéficié d'une orientation technique similaire. *DEEPEN* a également fourni aux trois institutions financières des contacts avec des associations d'écoles privées.

Par ailleurs, la société d'investissement à impact Gray Matters Capital a également manifesté son intérêt pour l'investissement dans le secteur. Elle est en train d'investir dans une banque de microfinance qui se concentrera sur le financement de l'éducation. De même, la Bank of Industry Nigeria a pris des mesures pour inclure les écoles privées dans son portefeuille d'activités dans le domaine de l'éducation. Elle a l'intention de prêter aux banques de microfinance qui, à leur tour, prêteront aux écoles à des taux subventionnés.

De plus, CapitalPlus, une organisation internationale à but non lucratif qui travaille à développer la capacité des institutions financières à soutenir les PME, a participé au forum de *DEEPEN* sur le financement de l'éducation en 2014. CapitalPlus a réalisé que *DEEPEN* ne serait pas toujours là pour faciliter les relations entre les associations d'écoles privées et les institutions financières, et a donc commencé à s'engager dans le renforcement des capacités, la mise en réseau et le partage des connaissances afin que les institutions financières apprennent à développer des produits appropriés pour les écoles privées à faible coût.

Le travail de *DEEPEN* est unique en termes de programme de systèmes de marché, car il aborde la question de l'éducation. Mais comme pour la plupart des marchés, *DEEPEN* a réalisé que l'asymétrie de l'information est ce qui dissuade les acteurs du marché de saisir les opportunités. L'élaboration de l'analyse de rentabilité permet d'ouvrir les marchés !

DEEPEN : la vue d'ensemble

Le travail décrit dans cette étude de cas représente un domaine d'intervention du portefeuille du programme *DEEPEN* qui s'est déroulé de 2013 à 2018. Ce programme a été financé par le Département britannique du développement international (DfID) à hauteur de 16,2 millions de livres sterling (environ 20,7 millions de dollars américains au taux de 2018). Sur ce montant, la composante "facilitation du changement", qui correspondait au volet DSM du programme, disposait d'un budget de 9,6 millions de livres sterling (environ 12,3 millions de dollars américains au taux de 2018).

Références

Colquhoun, H (2015), Economic Value Analysis of Private Schools in Lagos State, *DEEPEN*, 29 Feb 2015.

DEEPEN (2018), *DEEPEN Research Spurs Capital Plus to Support Financial Institutions on Engaging with Private Schools*, Case study.

DEEPEN (2018), *How Targeted Finance can Stimulate Low-Fee Schools*, Case study.

EDOREN & OPM (2018) *DEEPEN Endline Evaluation Vol 1 – Synthesis*

www.beamexchange.org/resources/1178/

Obi-Osuji, C. (2018), *Personal Communication*, 28 October 2018.

Ogbonna, K. & O. Ajibade (2018), *Review of Accion Long-term loans*, DEEPEN, March 2018.

Rosales-Rogge, G., D. Kadiri & P. Hinton (2014), *Schools as a Sustainable Business*, DEEPEN, June 2014.

Siddhu, G. (2017), 'My School Plus' – The Results of Two Rounds of Lending to Private Schools under Accion's Subsidised Loan Schemes, DEEPEN, 29 April 2017.

Unterhalter, E., L Robinson & J. Ibrahim (2018), *Quality and Equalities: A Comparative Study of Public and Low-Cost Private Schools in Lagos*, Education International Research, May 2018

www.researchgate.net/publication/325473671

Cas 11 : *MDF*, Pakistan

Localiser les compétences et les services pour une industrie du cuir compétitive



Renforcer la compétitivité industrielle

Le *Market Development Facility (MDF)* est l'un des principaux programmes australiens d'engagement du secteur privé. Le *MDF* stimule l'investissement, l'innovation commerciale et la réforme réglementaire afin de créer des emplois et d'augmenter les revenus des populations pauvres dans les zones rurales et urbaines des économies dans lesquelles il est actif.

Au Pakistan, elle est active dans trois secteurs nationaux : les produits laitiers, la viande et la laine ; les produits de maroquinerie ; et l'horticulture.

La stratégie du *MDF* pour les produits de maroquinerie (FLG) consiste à accroître la compétitivité internationale de l'industrie et donc son potentiel de création d'emplois décents pour les populations pauvres, en développant des marchés locaux de soutien pour les compétences et les services essentiels.

Comment stimuler l'investissement dans l'amélioration de la production et les services

Dans de nombreuses économies en développement, l'agriculture fait office de réserve de main-d'œuvre. Les pauvres continueront à pratiquer une agriculture de semi-subsistance en attendant

une vie meilleure. L'industrialisation, l'urbanisation et la croissance des industries de services sont des dynamiques de développement importantes. Ils permettent de gagner plus d'argent, de créer une demande de biens et de services et de créer des opportunités pour la spécialisation et le développement de l'agriculture (ce qui en fait un choix plutôt qu'une nécessité). Par conséquent, l'investissement dans le développement ne doit pas seulement se concentrer sur les endroits où se trouvent les pauvres, mais aussi sur les endroits où ils peuvent migrer - villes, industries, services.

Le secteur des produits de maroquinerie est l'une des industries les plus importantes du Pakistan. Elle comprend environ 800 petites, moyennes et grandes unités industrielles et tanneries et emploie plus de 500 000 travailleurs qualifiés et semi-qualifiés.

Le Pakistan dispose d'une main-d'œuvre abondante et bon marché. Le marché du travail pakistanais compte 57 millions de personnes, ce qui en fait le neuvième pays en termes de main-d'œuvre disponible, dont 20 pour cent dans le secteur industriel. Les niveaux relativement faibles d'investissement direct étranger - en raison de la situation sécuritaire dans le pays - signifient que ce potentiel est relativement inexploité par rapport à d'autres économies asiatiques.

Depuis les débuts de l'industrie du cuir, l'accent a été mis sur le tannage (le processus de traitement des peaux et des cuirs d'animaux pour produire du cuir). Le Pakistan exporte 95 pour cent de tout le cuir produit dans le pays et 85 pour cent de ces exportations sont constituées de cuir sans grande valeur ajoutée. Cela génère néanmoins un milliard de dollars américains de recettes d'exportation, ce qui est important pour un pays dont la balance des paiements est déficitaire. Toutefois, si la valeur ajoutée locale sous forme de produits de maroquinerie était plus importante, davantage d'emplois seraient créés et les recettes d'exportation pourraient être multipliées par trois, selon les estimations.

Les exportations pakistanaises de chaussures ont connu une forte croissance ces dernières années, 80 pour cent d'entre elles se situent dans le segment de prix moyen, entre 9 et 12 dollars américains l'unité. Associé à l'importante main-d'œuvre bon marché disponible dans le pays, il s'agit d'un secteur à fort potentiel de croissance.

Toutefois, les investissements dans la fabrication de produits de maroquinerie à valeur ajoutée ont été limités. Les coûts initiaux d'installation sont élevés et même lorsqu'une unité de production est établie, des investissements supplémentaires doivent être réalisés pour obtenir des commandes à l'exportation. La plupart des entreprises préfèrent externaliser la production. Il existe quelques usines produisant des produits de niche de haute qualité tels que des ballons de football, des vêtements de moto et des selles de cheval, mais même dans ce cas, les investissements sont limités à des entreprises spécifiques. L'absence d'investissements au niveau de l'industrie s'est traduite par un sous-développement du secteur des services.

Outre des lignes de production modernes, l'industrie pakistanaise du cuir manque également d'une industrie de soutien pour les intrants. Dans le secteur de la chaussure, les principaux intrants sont les formes de chaussures (la structure autour de laquelle une chaussure est fabriquée) et les moules (pour fabriquer la semelle d'une chaussure). La qualité des intrants produits localement n'est pas adaptée à la production pour le marché de l'exportation en raison de l'augmentation rapide des exigences internationales en matière de qualité. L'importation de ces intrants est coûteuse et augmente le délai de production.

Le secteur souffre également d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et les fabricants de maroquinerie ont du mal à embaucher et à conserver des travailleurs qualifiés. La plupart des fabricants forment les travailleurs en interne, dans les ateliers de production. Mais cette formation ne suffit qu'à donner aux travailleurs des compétences opérationnelles de base.

Dans le secteur de la maroquinerie, les travailleuses sont particulièrement impliquées dans la couture, parfois pour des entreprises de premier plan, mais le plus souvent pour des sous-traitants. La plupart des femmes travaillent à domicile, ce qui limite ce qu'elles peuvent faire ainsi que la qualité de leur travail. En conséquence, leurs services sont généralement utilisés pour des travaux artisanaux moins gratifiants. La plupart des unités de production disposent d'espaces de *co-working* pour les femmes et les hommes et la plupart des postes de direction sont occupés par des hommes. Les femmes qui travaillent dans les ateliers peinent à progresser dans leurs fonctions, car elles sont confrontées à la concurrence de leurs collègues masculins.

Pour tirer profit des opportunités offertes par le marché international, il faut se conformer aux exigences de plus en plus strictes du marché et des clients. Le Pakistan manque d'installations d'essai capables de certifier la conformité aux exigences.

Le secteur manque également d'innovation. La plupart des fabricants reproduisent les modèles des autres et se contentent d'exporter vers le même client. Cela limite la croissance du secteur dans son ensemble, car les fabricants profitent du même marché d'exportation.

Enfin, en raison des troubles politiques permanente dans le pays, les acheteurs étrangers ont perdu confiance dans les fabricants pakistanais. La mauvaise image de la sécurité au Pakistan affecte la perception qu'ont les acheteurs quant à la fiabilité des fournisseurs pakistanais et les rend réticents à se rendre dans le pays pour obtenir des commandes. Pour augmenter ou même maintenir les commandes à l'exportation, les producteurs pakistanais doivent être en mesure de démontrer la qualité de leurs produits à distance.

Les innovations du *MDF* ont été conçues pour répondre à ces contraintes dans la mesure du possible et permettre à l'industrie de répondre à un marché international de plus en plus exigeant.

Nouveaux services et lignes de production

Si l'industrie pakistanaise du cuir veut suivre la demande internationale, elle doit innover, tant sur le terrain qu'en termes de services de soutien au processus de production principal. Les accords de sous-traitance simples doivent évoluer vers un ensemble plus diversifié et plus complexe de fonctions industrielles. L'investissement dans la main-d'œuvre est nécessaire pour s'assurer que les lignes de production sont entre des mains qualifiées.

L'amélioration de la compétitivité industrielle comporte plus de facettes que l'amélioration des chaînes d'approvisionnement rurales, car le processus de production est plus complexe. En outre, les résultats tendent à être plus interdépendants d'autres innovations mises en œuvre. Cette étude de cas examine la série de lancements d'innovations depuis 2013. D'autres travaux sont en cours.

Jusqu'à présent, le *MDF* s'est concentré sur l'industrie relativement forte de la chaussure. Pour améliorer la compétitivité de ce segment, *MDF* a adopté une approche consistant à : a) développer l'industrie auxiliaire "manquante", b) accroître les compétences et la participation des femmes pour des lignes de production plus productives, et c) rendre disponibles localement des services d'essai conformes aux normes internationales. Les interventions sont décrites ci-dessous.

Première innovation : la localisation de la production de formes de chaussures

La première étape a consisté à localiser les formes, c'est-à-dire les formes autour desquelles les chaussures sont cousues. Chaque modèle de chaussure, chaque taille, gauche et droite, nécessite des formes distinctes. S'adapter aux tendances du design ou réaliser des échantillons pour les commandes exige un accès rapide à des formes précises. Au Pakistan, toutes les formes étaient importées, ce qui entraînait des retards et de l'insécurité. Le premier partenariat de *MDF* a été conclu avec IntraSystek, qui souhaitait mettre en place une ligne de production de formes, la première du genre au Pakistan.

Le *MDF* a décidé d'être un partenaire minoritaire dans ce processus, en fournissant un montant limité de partage des coûts pour la ligne de production, mais juste assez pour avoir un siège à la table et être en mesure d'intervenir si l'initiative rencontrait des difficultés. IntraSystek a investi 210 000 dollars américains (au taux de 2018), soit 78 pour cent du total, dans le partenariat, tandis que *MDF* a apporté 58 000 dollars américains (22 pour cent).

Pour garantir la qualité, le *MDF* a également facilité la formation du personnel par un expert étranger et l'investissement dans un logiciel et une machine à commande numérique (CN) qui permettraient à IntraSystek de recevoir instantanément les dessins numériques de chaussures des clients et de les convertir en formes. Une nouvelle ligne de production a été construite et la production a démarré.

Deuxième innovation : la localisation de la production de moules à chaussures

Alors que le *MDF* travaillait avec IntraSystek sur la localisation des formes, elle s'est rendu compte qu'elle devait également travailler sur la localisation des moules de chaussures en caoutchouc. Les formes sont destinées à la partie supérieure de la chaussure, tandis que les moules sont destinés aux semelles en caoutchouc. Tout comme les formes, les moules n'étaient pas produits au Pakistan, alors qu'il faut les deux pour pouvoir produire rapidement un échantillon de chaussure pour un acheteur.

Le *MDF* a trouvé un partenaire en Tabraiz Mold Engineering (TME), l'un des principaux fabricants de moules pour bouteilles en plastique au Pakistan. Son équipe de direction souhaitait se diversifier dans la production de moules pour chaussures et avait déjà visité un site de production en Indonésie pour comprendre le processus de production.

Le *MDF* a apporté un soutien financier à TME pour réduire le risque et l'encourager à achever le projet plutôt que d'opter pour une approche par étapes. TME a investi 170 000 dollars américains (au taux de 2018) et le *MDF* a co-investi 56 000 dollars américains dans le cadre du partenariat. Une autre ligne de production, la première du genre, a été construite et la production a démarré.

Troisième innovation : la séparation de la production et garderie enfant pour encourager la participation des femmes

Troisièmement, le *MDF* s'est associé à deux fabricants pour mettre en place des lignes de couture séparées pour les femmes. L'industrie a estimé que les femmes étaient plus concentrées et donc plus aptes à exécuter des tâches sensibles aux erreurs. Le souhait était de conserver des compétences utiles à l'exportation et de réduire la nécessité de former constamment de nouveaux travailleurs.

Des investissements dans des espaces de travail séparés, de préférence gérés par des superviseurs féminins, et dotés d'installations sanitaires séparées ainsi que, par exemple, de moyens de transport vers et depuis l'installation de production, pourraient contribuer à répondre aux préoccupations sociales. Ils permettent également aux femmes de connaître une évolution verticale de leur carrière, d'occuper des postes plus spécialisés ou de supervision et d'augmenter ainsi leurs revenus.

Le *MDF* a signé des partenariats avec Servis, un grand fabricant, et Footlib, un fabricant de taille moyenne, pour mettre en place des lignes de production réservées aux femmes. Servis a investi 13 300 000 PKR (108 000 dollars américains au taux de 2018) dans deux lignes de couture et Footlib a investi 2 300 000 PKR (18 600 dollars américains au taux de 2018) dans une ligne de couture relativement petite. Servis a également mis en place une garderie pour les travailleuses, leur permettant d'emmener leurs enfants au travail.

Le *MDF* a joué un rôle de facilitateur à cet égard, en aidant Servis à comprendre l'importance de la garderie, car toutes les femmes ne bénéficient pas d'un soutien suffisant à la maison, ce qui peut se traduire par une réticence à rejoindre le marché du travail ou par un absentéisme dû à des problèmes de garde d'enfants.

Quatrième innovation : la localisation des services d'essais

Ensuite, le *MDF* a aidé TTI Testing Laboratories à commercialiser ses services d'essai auprès de l'industrie du cuir. TTI était un fournisseur établi de services d'essais pour l'industrie du textile et de l'habillement. Face à la demande croissante d'essais sur le cuir et aux exigences internationales de plus en plus strictes, TTI a vu un marché pour des services locaux d'essais chimiques du cuir.

Lors des discussions avec le *MDF* concernant la localisation de son service, TTI a décidé d'investir dans des machines d'essai physique, avec le soutien marketing de *MDF*. Les marges bénéficiaires sur les services d'essais étant relativement faibles, TTI a dû s'adresser à un public plus large pour couvrir son investissement. Grâce à ce partenariat, TTI a investi 4 770 000 PKR (38 000 dollars américains au taux de 2018) pour commercialiser ses services d'essai locaux, les premiers pour l'industrie du cuir au Pakistan.

Une forte adoption des nouveaux services - mais la transformation prendra du temps

En quatre ans, les interventions du *MDF* ont permis au secteur privé d'investir 660 000 dollars américains dans des innovations destinées à l'industrie du cuir. La disponibilité locale d'intrants pour la fabrication de chaussures a été accueillie favorablement par les fabricants.

En deux ans, IntraSystek a pu produire et vendre 35 000 formes de chaussures en plastique de qualité à 85 fabricants de chaussures en cuir. L'entreprise produit à sa capacité maximale et est même obligée de refuser certains clients. IntraSystek a également investi 92 000 dollars américains dans une autre machine numérique de fabrication de formes. À 12 dollars américains la paire, le prix des formes locales est compétitif par rapport aux formes importées et une commande typique peut être approvisionnée en sept jours au lieu de 21. Cette intervention a permis de créer 30 emplois à temps plein.

Un fabricant de formes de chaussures (Trendy Shoes) a rejoint le marché et travaille à pleine capacité - c'est du moins ce que l'on peut déduire du fait que certains fabricants de chaussures doivent attendre des semaines pour s'approvisionner en forme auprès de Trendy. Le *MDF* continuera à évaluer si d'autres acteurs sont susceptibles de rejoindre le marché de manière indépendante ou s'il est nécessaire de les inciter à le faire.

TME a fourni des moules à chaussures à huit fabricants avant de se rendre compte que ses machines n'étaient pas adaptées. TME a investi indépendamment 25 000 dollars américains supplémentaires pour remédier à cette situation. Avec l'entrée en service des nouvelles machines, l'entreprise devrait pouvoir contacter plus de 30 fabricants intéressés. TME devrait être en mesure de traiter les commandes en cinq jours au lieu des 15 jours nécessaires à l'importation des moules. La disponibilité locale des intrants permet de traiter rapidement les échantillons qui font habituellement l'objet d'allers-retours avec les clients. Six emplois à temps plein ont été créés à TME grâce à cette intervention

Servis et Footlib sont tous deux satisfaits de la productivité des femmes sur les lignes de couture. Footlib a connu des intempéries et a dû fermer temporairement son usine en raison d'un manque de commandes. En revanche, Servis a prospéré et a même mis en place un service de guichet automatique pour les femmes de l'usine, ce qui leur permet de mieux contrôler leurs revenus.

Servis compte actuellement 90 femmes travaillant à temps plein sur les lignes de piquage, dont deux femmes en tant que superviseurs. Servis envisage d'investir dans de nouvelles lignes de couture réservées aux femmes, encouragées par le fonctionnement des lignes actuelles. Les femmes travaillant sur les lignes de couture séparées ont confirmé qu'elles se sentaient à l'aise dans leur environnement de travail.

Le *MDF* a organisé des séminaires intitulés "Women@work" pour donner aux acteurs de l'industrie l'occasion de mettre en évidence les avantages des travailleuses et du modèle d'espace de travail séparé. Les lignes de couture ont été reconnues par les acteurs de l'industrie comme une solution efficace pour maintenir les femmes sur le marché du travail.

Le coût des essais de TTI est relativement bon marché par rapport à d'autres services d'essai. En 2018, davantage de fabricants de cuir utilisaient les services d'essai de TTI et cette tendance devrait s'accroître à mesure que la marque de TTI gagne en popularité.

Même avec des prix comparables à ceux des intrants importés, les fabricants de cuir économisent sur les droits d'importation et les frais de transport.

Le gain de temps que représentent ces interventions est crucial pour l'industrie du cuir. Les clients potentiels à l'exportation envoient leurs dessins et échantillons aux fabricants, qui les fabriquent spécifiquement pour une saison ou une collection de mode. Ces échantillons nécessitent une coordination et font souvent l'objet d'allers-retours jusqu'à ce que le client soit satisfait de la qualité. Si le fabricant ne livre pas le client rapidement, il est facile de rater la fenêtre et la commande d'exportation. Les fabricants de cuir affirment qu'ils ont pu gagner en moyenne 11 jours par commande grâce aux intrants locaux facilement disponibles - ce qui représente une réduction du délai d'exécution d'environ un demi-mois.

Au total, 131 emplois à temps plein ont été créés grâce aux interventions du *MDF* en 2018. Ce nombre est susceptible d'augmenter au fur et à mesure que de nouveaux acteurs entrent dans l'industrie du soutien.

Le travail du *MDF* a été largement apprécié par l'industrie. Les fabricants de cuir ont bénéficié des services des partenaires du *MDF* et leurs revenus ont augmenté. Toutefois, l'augmentation de la production n'a pas entraîné l'embauche de main-d'œuvre supplémentaire, signe que les usines fonctionnaient en deçà de leur capacité.

Mais ce n'est qu'un début. Tous les intrants de la chaussure doivent être réunis pour avoir un impact sur la production globale d'une chaussure. Cela signifie que même si un fabricant gagne du temps en s'approvisionnant en formes de chaussures plus rapidement qu'en les important, il reste

tributaire de l'approvisionnement des autres intrants de la chaussure (tiges, fermetures à glissière, moules) en temps voulu pour la production. Le *MDF* prévoit donc d'explorer davantage l'industrie auxiliaire et d'accroître l'approvisionnement local.

Le *MDF* a déjà signé un partenariat avec Interconnect Global, la première société d'approvisionnement de l'industrie pakistanaise de la chaussure. Cette société aidera les fabricants de cuir non exportateurs à prendre conscience des demandes d'exportation en présentant leurs produits dans des foires commerciales internationales. Elle mettra également son expertise au service des fabricants pour les aider à développer leurs produits.

À l'avenir, le *MDF* prévoit de travailler avec les instituts de formation et l'industrie de la chaussure à l'élaboration de modules destinés à améliorer les compétences des travailleurs du cuir, afin de contribuer à l'accroissement de la compétitivité du secteur et de permettre aux fabricants locaux d'accéder aux marchés étrangers.

MDF : la vue d'ensemble

Le travail décrit dans cette étude de cas ne représente qu'un domaine d'intervention dans le vaste portefeuille du programme *MDF* qui a débuté en 2011 et se poursuit encore aujourd'hui.

Le *MDF* (phase 1) était un programme multi-pays mis en œuvre aux Fidji, au Timor-Leste, au Pakistan, en Papouasie-Nouvelle-Guinée et au Sri Lanka. Il s'est déroulé de 2011 à 2017 et a été mis en œuvre par Cardno Emerging Markets avec un budget de 48 millions de dollars australiens (environ 35 millions de dollars américains au taux de 2018).

À la fin de la phase 1, le *MDF* disposait d'un portefeuille d'investissement actif de 149 partenariats, mobilisant 9,7 millions de dollars américains d'investissements du secteur privé, qui devraient bénéficier à 225 000 personnes démunies et générer des revenus supplémentaires de l'ordre de 120 millions de dollars américains.

La phase 2 du *MDF* s'étend jusqu'en 2022 et est mise en œuvre par Palladium et Swisscontact avec un budget de 80 millions de dollars australiens (environ 58 millions de dollars américains au taux de 2018).

Références

Market Development Facility (2015), *Leather Inclusive Sector Growth Strategy*, Version 1, 2015

Market Development Facility (2015), *Leather Systemic Change Pathway*, Version 1, October 2015.

Market Development Facility (2018), *Leather Overview Presentation*



Cas 12 : *Road to Jobs*, Afghanistan

Promouvoir les bonnes pratiques agricoles au lendemain d'un conflit



Reconstruire les systèmes de marché après des années de conflit

Au cours des dernières décennies, l'Afghanistan a souffert de tant de conflits et d'instabilité politique qu'une grande partie de son économie et de ses infrastructures sont en ruine. L'occupation soviétique (1979-1989) et la guerre civile (1992-1996) ont été suivies par le régime taliban qui a imposé un régime islamiste strict.

Après leur éviction par l'invasion menée par les États-Unis (2001), les discussions politiques et les décisions de financement dans ce pays déchiré par la guerre ont été axées sur la consolidation de la paix, négligeant l'importance de la sécurité sociale et économique. Ces dernières années, la pauvreté et le chômage ont augmenté en Afghanistan. L'instabilité politique, la situation sécuritaire toujours difficile et les niveaux élevés de corruption dissuadent le secteur privé de faire des investissements significatifs dans l'économie.

Dans ce contexte, le programme *Road to Jobs* (R2J) a été conçu en 2015 pour utiliser une approche de DSM afin de promouvoir le développement du secteur privé, d'améliorer les moyens de

subsistance et de contribuer à la réduction de la pauvreté dans les provinces de Samangan et de Balkh, dans le nord de l'Afghanistan. La situation sécuritaire dans ces deux provinces s'aggravait à l'époque en raison des combats entre les forces de sécurité gouvernementales et les insurgés.

Le projet a réalisé plusieurs études de marché dans les deux provinces afin d'identifier les secteurs susceptibles de se développer et de créer ou d'améliorer les possibilités d'emploi, tout en intégrant les pauvres. Il a choisi le secteur du raisin et des raisins secs comme l'un des secteurs d'intervention, en raison de son rôle prépondérant dans l'économie afghane.

Comment accompagner les agriculteurs dans la transition vers des pratiques agricoles modernes

Pour les aider à définir les domaines de travail, R2J a analysé le secteur du raisin et des raisins secs en 2015 afin d'identifier le potentiel de croissance et les causes sous-jacentes de la sous-performance. Avant les décennies de conflit, les produits agricoles afghans jouissaient d'une réputation mondiale d'excellence, en particulier les amandes, les grenades, les pistaches, les raisins, les raisins secs et les abricots. Le raisin joue un rôle particulièrement important dans l'économie de l'Afghanistan et est cultivé depuis des siècles. Près de la moitié de tous les fruits produits en Afghanistan sont des raisins. Les raisins frais et les raisins secs sont les deux principaux produits finis.

Le marché intérieur consomme 30 pour cent de la production totale de raisins, le reste étant exporté vers le Pakistan, la Russie, la Turquie, l'Ouzbékistan, l'Europe et, plus récemment, le Canada. La demande mondiale de raisins et de raisins secs a augmenté ces dernières années, mais les pays voisins (notamment l'Inde, la Turquie, l'Iran et l'Ouzbékistan) occupent une place prépondérante sur le marché de l'exportation. Alors que les raisins d'Afghanistan jouissaient d'une bonne réputation jusque dans les années 1970, leur position à l'exportation s'est fortement érodée au cours des années de conflit qui ont suivi. L'arrêt des investissements et de l'innovation a entraîné une baisse de la qualité et des volumes.

Les efforts déployés par les secteurs public et privé pour faire progresser les pratiques agricoles ont été insuffisants. Les services de vulgarisation fournis par les prestataires de services publics et privés étaient médiocres. Dans les provinces productrices de raisin, diverses associations étaient disposées à fournir des informations à leurs membres agriculteurs, mais elles manquaient elles-mêmes de connaissances actualisées. Elles manquaient également de moyens financiers pour accéder aux pratiques agricoles innovantes.

En conséquence, les agriculteurs ne connaissaient pas suffisamment les bonnes pratiques agricoles et ne parvenaient pas à obtenir de bons rendements de leurs champs de vigne. Leurs rendements ne dépassent pas deux tonnes/jerib (0,2 hectare), alors qu'il devrait être possible d'obtenir jusqu'à six tonnes/jerib. Les agriculteurs utilisaient les pratiques qu'ils connaissaient de leurs ancêtres, comme la culture du raisin sur des monticules de terre (jui), ce qui se traduisait par une qualité médiocre et des pertes importantes dues aux ravageurs. En revanche, d'autres pays utilisaient des méthodes de palissage plus modernes. La plupart des viticulteurs utilisent également des intrants de faible qualité parce qu'ils étaient moins chers, ignorant que des intrants de meilleure qualité pouvaient améliorer leur productivité.

Selon l'étude de marché réalisée par *R2J* en 2015, à Samangan et Balkh, 5 000 ménages agricoles étaient impliqués dans la culture du raisin. Le projet a également estimé que 10 000 autres personnes étaient impliquées dans la chaîne de valeur du raisin sec (par exemple en tant que travailleurs, détaillants ou travailleurs dans la transformation). La plupart de ces personnes étaient pauvres et tiraient leurs revenus de la production de raisin ou d'un emploi saisonnier.

Des émissions radiophoniques novateurs et des travailleurs et détaillants mieux informés

L'équipe du projet *R2J* a conçu deux interventions pilotes différentes afin de tester le moyen de communication le plus efficace auprès des agriculteurs pour les convaincre d'adopter des pratiques agricoles plus modernes.

Première innovation : la sensibilisation par le biais d'émissions radiophoniques

Tout d'abord, le projet souhaitait développer une intervention permettant d'atteindre un grand nombre de viticulteurs afin de partager les bonnes pratiques agricoles. Les médias semblaient être un choix évident, car ils permettaient d'atteindre un grand nombre de personnes sans problème de sécurité. Mais le secteur radiophonique afghan était encore en plein développement commercial et aucune station ne diffusait d'informations pertinentes pour les agriculteurs.

Dans sa recherche de partenaires potentiels, *R2J* a eu plusieurs réunions avec des stations de radio, mais la plupart d'entre elles estimaient que l'idée était risquée parce qu'elle n'avait jamais été tentée auparavant. Finalement, une chaîne de radio privée opérant dans le nord de l'Afghanistan Radio Azad (Free Radio), a manifesté un certain intérêt. *R2J* a signé un partenariat avec Radio Azad en 2016, en vertu duquel Radio Azad partagera des informations sur les bonnes pratiques agricoles et les entreprises d'agro-intrants parraineraient le programme et feraient de la publicité pour leurs produits auprès des agriculteurs.

R2J et Radio Azad ont mis au point une émission pilote intitulée Farmers' Voice. Il s'agissait du premier programme radio en Afghanistan conçu, développé et diffusé spécifiquement pour les agriculteurs. Un expert agricole a été engagé pour animer l'émission et le personnel de la radio a été formé au marketing. Le plan initial prévoyait de diffuser uniquement des informations sur le raisin. Toutefois, les réactions positives des agriculteurs ont été si encourageantes que les producteurs de l'émission ont décidé d'élargir le programme à d'autres cultures et à d'autres sujets.

Les agriculteurs pouvaient écouter l'émission et obtenir des informations adaptées à la saison (par exemple, en mettant l'accent sur la lutte contre les maladies de la vigne pendant la saison où il est temps de prendre des mesures préventives). L'émission présentait également des spécialistes et des entreprises d'intrants, ce qui leur a permis d'acquérir une certaine crédibilité auprès des agriculteurs.

Deuxième innovation : améliorer la connaissance des réseaux de services de vulgarisation existants

Si l'intervention radiophonique semblait prometteuse, le programme souhaitait néanmoins transmettre aux viticulteurs des informations sur les bonnes pratiques agricoles par d'autres canaux.

Lors de l'évaluation initiale de *R2J*, il a été constaté que les agriculteurs interagissent généralement avec un réseau comprenant des agents de vulgarisation, des associations dirigées par des agriculteurs et des entreprises d'intrants, mais qu'aucun d'entre eux ne leur prodiguait de conseils pertinents sur les bonnes pratiques agricoles, faute d'en avoir eux-mêmes. *R2J* a estimé qu'il serait bénéfique que ces prestataires de services commencent à prodiguer des conseils pertinents. Le bureau du ministère de l'agriculture, de l'irrigation et de l'élevage chargé des vulgarisateurs publics en bénéficierait car cela les aiderait à gagner en crédibilité pour leurs services, les fournisseurs d'intrants en bénéficieraient car cela les aiderait à établir une relation solide avec leur clientèle et à augmenter leurs ventes, et cela pourrait renforcer la voix et le nombre de membres des associations d'agriculteurs.

Pour la deuxième intervention, *R2J* a collaboré en 2016 avec l'Organisation nationale afghane pour le développement de l'horticulture afin de développer un module de formation sur la culture du raisin. Cette organisation comprend des parties prenantes telles que des experts en horticulture, des ONG, des associations d'agriculteurs, des coopératives, des agriculteurs commerciaux et des entreprises agroalimentaires qui ont uni leurs efforts pour améliorer l'industrie en fournissant des services techniques et en promouvant la coordination privée/publique.

Cet organisme était bien placé pour dispenser des formations, car il aurait pu continuer à proposer de tels programmes sans le soutien de *R2J*. Dans le cadre de ce programme, *R2J* les a soutenus financièrement pour dispenser des programmes de formation couvrant les thèmes de la pré-récolte et de la post-récolte pour les viticulteurs. Au total, 31 personnes (neuf fournisseurs d'intrants et 22 représentants d'associations d'agriculteurs et du bureau du district) ont participé à la formation, qui a été dispensée dans de véritables vergers de raisins.

Le programme a dépensé environ 168 000 dollars américains sur trois ans pour ces deux interventions.

Couverture radiophonique significative

Il est difficile de mesurer l'impact dans un pays fragile touché par un conflit comme l'Afghanistan en raison du manque de données secondaires, de l'absence d'instituts de recherche de qualité et de la limitation des déplacements pour des raisons de sécurité.

Mais une étude d'impact menée par l'équipe du projet un an après la mise en œuvre du programme de Radio Azad a révélé que 42 pour cent des agriculteurs écoutaient Radio Azad. Parmi eux, 80 pour cent connaissaient Farmers' Voice.

L'une des principales raisons pour lesquelles les agriculteurs n'écoutaient pas la radio était l'absence de signal. Le suivi de *R2J* a révélé qu'il était faible dans les villages ruraux et qu'il n'était clair qu'en fin de soirée. Dans la province de Samangan, où leur signal de diffusion était faible, Radio Azad a passé un contrat avec Radio Shahar, une station de radio communautaire populaire, pour diffuser le programme.

Les agriculteurs qui ont suivi l'émission étaient satisfaits de ce programme axé sur l'agriculture. Ils pensaient qu'elle leur permettrait d'améliorer leurs rendements et d'augmenter leur production. Certains agriculteurs ont même indiqué qu'ils avaient participé à l'émission après avoir appelé la ligne directe de la radio pour poser leurs questions aux spécialistes.

On s'attendait à ce que, d'ici la fin de l'année 2017, les 5 000 viticulteurs aient ajusté certaines pratiques agricoles en s'informant auprès de Farmers' Voice. En outre, R2J estimait que 42 pour cent des agriculteurs des deux provinces pourraient bénéficier d'informations sur les bonnes pratiques agricoles.

En ce qui concerne la deuxième intervention, une évaluation de 45 agriculteurs a révélé que l'intervention avait également beaucoup profité aux prestataires de services de vulgarisation et aux agriculteurs. La majorité d'entre eux - environ 75 pour cent - avaient reçu des informations de la part des fournisseurs d'intrants, tandis que 25 pour cent avaient reçu des informations de la part de vulgarisateurs et de membres d'associations.

La principale difficulté pour les vulgarisateurs résidait dans les déplacements entre les villages, les coûts de transport étant élevés. Les fournisseurs d'intrants ont eu le plus de succès car ils ont été payés pour offrir ces services. Grâce à cette intervention, les fournisseurs d'intrants ont augmenté leur clientèle de 41 pour cent, ce qui a entraîné une hausse de leurs ventes de 24 pour cent.

Bien qu'un an seulement se soit écoulé depuis l'intervention, la qualité du raisin semble s'être améliorée. Selon l'évaluation, la plupart des agriculteurs ont adopté de nouvelles techniques agricoles et leur production de raisin a augmenté de 422 kg/Jerib en moyenne. Cette production devrait encore s'améliorer dans les années à venir grâce à la poursuite de l'application des bonnes pratiques agricoles. Selon les estimations du projet, environ 376 000 dollars américains ont été générés par tous les acteurs du marché grâce aux interventions sur le raisin et 625 emplois ont été améliorés ou créés.

Les acteurs commerciaux soutiennent les projets pilotes de développement

Le plus grand changement systémique apporté par R2J réside dans la création d'un marché d'information sur les bonnes pratiques agricoles. L'initiative a démontré avec succès que les différents acteurs du marché peuvent tirer profit de la diffusion d'informations de qualité aux agriculteurs, car cela renforce leur propre crédibilité et leur activité. Cela a suscité l'intérêt d'autres acteurs du marché.

En 2017, Radio Azad avait attiré au moins dix nouveaux fournisseurs d'intrants/parrains, gagnant 21 000 dollars américains supplémentaires grâce au parrainage. Le succès de Farmers' Voice de Radio Azad a déclenché la conception et la diffusion d'un autre programme agricole, New Agriculture, en partenariat avec le *Regional Agricultural Development Program*, financé par l'USAID. Ce programme est actuellement testé pour offrir un ensemble complet d'informations sur les pratiques agricoles.

Les services de vulgarisation ont également été reproduits par différents acteurs qui ont manifesté leur intérêt pour un partenariat avec R2J afin d'améliorer leurs services de vulgarisation destinés aux viticulteurs. Cela a conduit à quelques interventions supplémentaires, notamment l'envoi de connaissances sur la culture aux agriculteurs par SMS par un réseau mobile de premier plan ; une formation des détaillants avec une entreprise de vente d'intrants pour améliorer les connaissances transmises par leurs détaillants aux agriculteurs ; la formation des prestataires de services de vulgarisation publique par le ministère d'agriculture ; et la diffusion d'informations aux fournisseurs de raisin par une entreprise de transformation locale qui fabrique des produits à base de raisin.

R2J : la vue d'ensemble

Le travail décrit dans cette étude de cas représente un domaine d'intervention dans le portefeuille du programme *R2J* qui s'est déroulé de 2015 à 2018.

Le projet, financé par l'Agence suédoise de développement international (SIDA) et mis en œuvre par l'Organisation internationale du travail (OIT), disposait d'un budget total de 7,4 millions de dollars américains. La mission du projet était de contribuer à restaurer les systèmes de marché qui, sans surprise, ne fonctionnaient pas de manière optimale au lendemain du conflit.

Références

Cordesman, A. H. (2010), *Afghanistan: Food and conflict in 2010*, Center for Strategic & International Studies, Washington DC, April 2010.

Hemat, M. G. (2018), *Personal Communication*, November 11 2018.

International Labour Organization (2017), Commercialising Extension Services in Afghanistan.
www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_644158.pdf

International Labour Organization (2017), Evaluation Summary Road to Jobs (R2J): Bringing Decent Work to Rural Households of the Northern Provinces of Afghanistan – Independent Midterm Evaluation, March 2017.
www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_705770.pdf

Road to Jobs Project of ILO Afghanistan (2015), Market System Analysis of Grape and Raisin Sector in Balkh and Samangan Provinces of Afghanistan, October 2015.
www.ilo.org/publications/report-market-system-analysis-grape-and-raisin-sector-balkh-and-samangan

Road to Jobs (2018), *Radio Azad Farmers' Voice* case study:
<https://web.archive.org/web/20210615213956/https://fragilestates.itcilo.org/2018/08/22/radio-azadfarmers-voice/>

Road to Jobs (2018), Extension Services on Good Agricultural Practices for Grapes, case study:
www.beamexchange.org/resources/2309