

Développement des Marchés Inclusifs – Manuel (2010)
Cette série comprend aussi les outils d'appui suivants: Division du Secteur Privé, PNUD: «Évaluation des marchés» (2010) Division du Secteur Privé, PNUD: «Intermédiation de Modèles Entrepreneuriaux Inclusifs» (2010) Division du Secteur Privé, PNUD: «Guide d'Etablissement de Partenariats» (2010)
Ce document a été produit par la Division du Secteur Privé du Bureau de Partenariats, PNUD
Conception: Rodrigo Domingues
Tous droits réservés © 2010
Programme des Nations Unies pour le développement One United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA
Les opinions formulées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'Organisation des Nations Unies, y compris le PNUD, ou de leurs États membres. Tous droits réservés. La reproduction ou la sauvegarde d'information intégrale ou en partie sous forme électronique, mécanique, par photocopie ou autre sans autorisation préalable du Programme des Nations Unies pour le développement est interdite.



Abréviations

ACV	Analyse de la Chaîne de Valeur
APC	Accord de Partage des Coûts
BCtA	Business Call to Action (Appel à l'Action des Entreprises)
BDP	La Base de la Pyramide ou le Bas de la Pyramide
BP	Bureau Pays
CDDE	Comité des Bailleurs de Fonds Pour le Développement des Entreprises
CV	Chaîne de Valeur
DCV	Développement de la Chaîne de Valeur
DMI	Développement des Marchés Inclusifs
DSP	Développement du Secteur Privé
ESP	Engagement du Secteur Privé
GIM	Growing Inclusive Markets / Entreprendre au Bénéfice de Tous
GSB	Growing Sustainable Business
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
OMD	Les Objectifs du Millénaire pour le Développement
OSC	Organisation de la Société Civile
PA	Protocole d'Accord
PPPO	Politiques et Procédures du Programme et des Operations
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
S&E	Suivi et Evaluation

Définitions

BCtA	Business Call to Action (Appel à l'action des entreprises) met les entreprises au défi de dévelop- per des modèles d'entreprise au bénéfice de tous qui offrent le potentiel de l'impact de dévelop- pement en même temps que le succès commercial.
SDE	Les Services de Development des Entreprises sont des services utilisés par une entreprise pour l'assister dans son fonctionnement ou sa croissance.
BdP	La Base de la Pyramide fait référence au groupe socio-économique le plus pauvre de la population ou à ceux qui vivent avec moins de 2 dollars par jour.
RSE	La Responsabilité Sociale des Entreprises est une initiative économique qui comprend des activités allant de la philanthropie à des investissements sociaux stratégiques. Ces activités visent à rendre les entreprises plus durables et à accroître la contribution des entreprises au développement équitable.
Services Intégrés	Les Services Intégrés sont ceux qui sont inclus dans le cadre d'une transaction, comme par exemple un fournisseur d'intrants peut fournir des informations techniques lors de la vente d'intrants aux agriculteurs.
GSB	Growing Sustainable Businesses (GSB) (Le Développement des Entreprises Durables) est une initiative mondiale menée par le PNUD qui vise à promouvoir les marchés inclusifs en identifiant les entreprises pilotes et en travailler avec ces entreprises. La CED précède le DMI.

GIM	Growing Inclusive Markets (GIM) l'initiative de l'Entreprendre au Bénéfice de Tous est une initiative mondiale multipartite dirigée par le PNUD de recherche et de sensibilisation qui vise à comprendre, favoriser et inspirer le développement de modèles économiques plus inclusifs dans le monde entier et qui aideront à créer de nouvelles opportunités et une vie meilleure pour un nombre de populations pauvres dans le monde.
Pacte Mondial	Le Pacte Mondial est une initiative de politique stratégique en faveur des entreprises engagées à aligner leurs opérations et stratégies sur dix principes universellement acceptés dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.
Logique d'Impact	La Logique d'Impact montre la chaîne de causalité à travers laquelle les interventions conduisent aux résultats escomptés, notamment l'(les) objectif (s) et le but de l'impact.
Modèles Entre- preneuriaux Inclusifs	Les modèles entrepreneuriaux inclusifs comprennent les pauvres dans les chaînes d'approvisionnement d'une entreprise comme salariés, producteurs et propriétaires d'entreprise ou pour développer des produits ou services à prix abordable dont ont besoin les pauvres.
Marchés Inclusifs	Les Marchés Inclusifs sont les entreprises qui incluent la population pauvre et les autres groupes marginalisés (par exemple les femmes, les jeunes et les autochtones) du côté de la demande en tant que clients et du côté de l'offre en tant qu'employés, producteurs et propriétaires d'entreprises.
Interventions	Les interventions sont des activités à court terme menées par les partenaires pour faciliter et appuyer les solutions durables choisies.
Entreprises Pilotes	Une entreprise leader désigne un fournisseur d'intrants ou un acheteur qui, dans le cadre de ses activités avec les MPME, fournit des informations, de la technologie ou un autre appui à ses TPE et PME clients ou fournisseurs.
Marché	Marché fait désigne l'interaction de la demande et l'offre d'un produit ou service particulier. Marchés dans le domaine du DMI comprend les fournitures, les services et les marchés financiers. Il fait référence également à un segment de consommateurs pour un produit ou un service particulier. Par exemple, le marché à l'exportation ou le marché urbain.
Secteur	Un secteur fabricant un produit ou un service particulier et le régime de marché connexe plus large, par exemple le secteur laitier. Dans ce document, les marchés et les secteurs sont utilisés de façon interchangeable.
Parties Prenantes	Les parties prenantes sont des individus ou des entreprises qui bénéficient de l'activité de développement ou dont les intérêts peuvent être affectés par cette activité.
Durabilité	La capacité de l'impact du projet à subsister sur une base continue, sans le soutien financier d'organisations gouvernementales ou caritatives. Fait référence également tout impact environnemental ou social non négatif à la suite des activités du projet.
Chaîne de Valeur (CV)	Une chaîne de valeur est une séquence de valeurs liées s'ajoutant aux activités d'une entreprise pour un produit ou un service spécifique, de la production primaire en passant par le traitement, la transformation, le marketing, et jusqu'à la vente finale du produit aux consommateurs. Elle comprend également la fourniture d'intrants spécifiques nécessaires dans les différentes phases de la production.
Analyse de la Chaîne de Valeur (ACV)	Analyse des informations de marché concernant un marché particulier afin de comprendre les divers les aspects de la CV, notamment les acteurs de la CV, les caractéristiques de la CV et l'environnement favorable.
Développe- ment de la Chaîne de Valeur (DCV)	Le développement de la chaîne de valeur (DCV) est une approche de développement qui vise à atteindre une croissance économique au bénéfice de tous, durable ainsi que la réduction de la pauvreté par l'intégration des petits producteurs, tels que les agriculteurs ou des artisans, dans les marchés en croissance, stables, ou à fort rapport économique

Avant-propos

Reconnaissant le rôle vital que les marchés jouent dans la réduction de la pauvreté et la croissance économique, le PNUD a adopté une stratégie axée sur le Développement des Marchés Inclusifs (DMI). Dans le cadre de l'approche DMI, les activités du projet mettent l'accent sur le développement des marchés du secteur privé pour les rendre plus inclusifs et avantageux pour les pauvres en tant que producteurs, consommateurs et employés. Une approche similaire de facilitation des marchés au bénéfice des pauvres est actuellement adoptée par de nombreux autres organismes de développement, notamment la Banque Asiatique de Développement, le Département pour le Développement International britannique, et l'Agence Suédoise pour la Coopération Internationale et le Développement, relevant de la rubrique de «faire fonctionner les marchés en faveur des pauvres».

Avant même que les marchés inclusifs n'eussent été formulés comme un objectif stratégique par le PNUD dans sa Stratégie pour le Secteur Privé (2007), des tentatives avaient été faites au niveau pays, régional et mondial pour promouvoir ce qu'on appelle aujourd'hui les marchés inclusifs, par exemple à travers l'initiative de Growing Sustainable Businesses (GSB) (Développement des Entreprises Durables). L'approche de DMI s'appuie sur ces succès, mais adopte une approche plus globale, qui comprend des activités aux niveaux micro, méso et macroéconomique pour un impact plus durable et systémique.

Bien que les activités et les interventions du projet varient selon le contexte et la situation, les projets de DMI suivent généralement le même cycle de projet: 1) L'identification des possibilités de marché; 2) La formulation du projet - évaluer le marché et définir des interventions qui porteront sur les principales contraintes pour mieux faire fonctionner les marchés et les rendre plus inclusifs, 3) la mise en œuvre pour faciliter les changements systémiques et durables sur le marché, et 4) La mesure des résultats et de la sortie du projet. Afin d'atteindre un impact durable et efficace, l'approche favorise un vaste engagement de parties prenantes multiples à tous les étapes d'un projet depuis la planification jusqu'à la mise en œuvre, en passant par le suivi et l'évaluation.

L'objectif de ce guide est de doter les bureaux nationaux du PNUD (BP) d'une approche programmatique flexible à la conception, la mise en œuvre et la supervision des interventions de DMI au niveau des pays. En utilisant l'approche de DMI, les BP vont combiner les compétences des secteurs public et privé pour développer des interventions qui contribuent à rendre les marchés plus inclusifs. Les BP qui suivent l'approche de DMI feront partie d'un réseau mondial de plaidoyer et de connaissances et auront accès aux formations, aux outils et autres formes de conseils techniques dans la facilitation du développement des marchés inclusifs.

> Henry R. Jackelen Director Private Sector Division

Partnerships Bureau **UNDP**

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION AU MANUEL	9
	1.1 Préparer la voie	9
	1.2 Qu'est-ce que le DMI?	1
	1.3 Le DMI et la Stratégie du PNUD pour le Secteur Privé	1
	1.4 Documents d'appui	1
2	LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHES INCLUSIFS EN TANT QU'APPROCHE	1
	2.1 Justification du DMI	1
	2.2 Principes Directeurs du DMI	1
	2.3 Le DMI et les Objectifs du Millénaire pour le Développement	1
	2.4 Le PNUD et le DMI: de la Stratégie à l'Action	1
	2.5 Les Rôles du PNUD dans les initiatives de DMI	2
3	APERÇU SUR LE PROCESSUS	2
	3.1 Le Cycle du Projet	2
	3.2 Le Rôle des Partie Prenantes	2
	3.3 Rôle des Questions Transversales	2
4	IDENTIFICATION DES POSSIBILITES: LE CHOIX DES MARCHES	2
	4.1 Guide dans le choix des marchés	2
	4.2 Rôle des Partie Prenantes	3
5	FORMULATION DU PROJET	3
	5.1 Aperçu sur le Processus d'Elaboration du Projet	3
	5.2 Etude de Marché	3
	5.3 Conception du Projet	3
	5.4 Rôle des Partie Prenantes	4
6	MISE EN ŒUVRE DU PROJET	
	6.1 L'Identification des Partenaires	4
	6.2 Accords écrits	ī
	6.3 L'Engagement de Parties Prenantes Multiples	ī
	6.4 Assurer une Durabilité Continue	5
	6.5 Adaptation de la Conception à l'Evolution dans le Marché	
	6.6 Capacité du Personnel	ī
7	MESURE DES RESULTATS ET SORTIE DU PROJET	Ę
	7.1 L'importance du Suivi et Evaluation	<u> </u>
	7.2 L'Approche du CDDE	Ľ
	7.3 Méthodologie	Ĺ
	7.4 Arrêt Progressif/Mise à niveau/Sortie du Projet	(
8	CONCLUSION	(
	RESSOURCES	6



INTRODUCTION AU MANUEL

L'approche de Développement des Marchés Inclusifs (DMI) reconnait que différentes interventions, en des lieux et des temps différents, sont nécessaires, afin d'assurer que les marchés fonctionnent plus efficacement pour le bénéfice des pauvres. Cela peut comprendre la promotion de l'entrepreneuriat, le développement des entreprises et la création d'infrastructures d'appui au marché, le renforcement des institutions, des politiques et des cadres juridiques du marché. Le facteur déterminant, cependant, provient de l'approche de DMI visant à renforcer l'ensemble du système de marché là où cela est nécessaire - les entreprises, les relations d'affaires, les structures de marché ou l'environnement des entreprises. Le DMI peut également être adopté dans d'autres domaines du développement, par exemple en s'appuyant sur le secteur privé pour combler les lacunes dans les services éducatifs, favoriser des solutions énergétiques et environnementales ou être utilisé comme une stratégie dans la prévention et le relèvement des situations de crises. Ainsi l'approche non seulement aborde la réduction de la pauvreté, mais généralement plusieurs des autres Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Quel que soit le contexte, afin d'obtenir des interventions qui encouragent véritablement l'inclusion, l'approche favorise le large engagement de parties prenantes multiples à toutes les étapes d'un projet, de la planification jusqu'à la mise en œuvre en passant par le suivi et l'évaluation.

1.1 Préparer la voie

L'objectif de ce manuel est de doter les bureaux pays (BP) d'une approche programmatique flexible à la conception, la mise en œuvre et la supervision des interventions de DMI au niveau des pays. En utilisant l'approche de DMI, les BP combineront les compétences de secteurs publics et privés pour développer des interventions contribuant à rendre les marchés plus inclusifs. Les BP qui suivent l'approche de DMI feront partie d'un réseau mondial de plaidoyer et de connaissances et auront accès aux formations, aux outils et autres formes de conseils techniques dans la facilitation du développement des marchés inclusifs.

Le guide de DMI agit comme un guide de référence tout au long du cycle du projet et du programme et fournit des liens vers des ressources, des outils et des lignes directrices pour chaque étape du cycle. Le chapitre 2 du Manuel fournit un bref résumé de l'approche de DMI, notamment une discussion des principaux concepts et principes directeurs. Le cha-

pitre 3 donne un aperçu du cycle du projet avec une courte description du processus et souligne l'importance du rôle des parties prenantes tout au long du cycle du projet. Les chapitres allant de 4 à 7 approfondissent l'exploration de chaque étape du processus, en fournissant des descriptions élargies des activités clés.

1.2 Qu'est-ce que le DMI?

Dans de nombreux pays en développement et en voie de transition, les bases d'activités du secteur privé ne sont pas en place et les institutions juridiques et réglementaires nécessaires d'appui aux entreprises sont faibles ou inexistantes. L'environnement des entreprises entrave ou pénalise souvent l'entrepreneuriat et l'investissement plutôt que de l'encourager. En conséquence, les marchés ont tendance à favoriser les élites existantes et à renforcer les modèles établis d'inégalité et d'exclusion sociale. La lutte contre ces problèmes et l'assurance que les marchés contribuent à des processus de croissance plus inclusifs constituent l'objectif principal de l'approche de DMI. Le DMI cherche à inclure les pauvres de manière plus significative et efficace dans les marchés en croissance à

Les marchés inclusifs sont des marchés qui incluent les pauvres et les autres groupes marginalisés (par exemple, les femmes, les jeunes et les populations autochtones), du côté de la demande en tant que clients et consommateurs et du côté de l'offre en tant qu'employés, producteurs et propriétaires d'entreprises.

la fois du côté de la demande en tant que clients et consommateurs, et du côté de l'offre en tant qu'employés, producteurs et propriétaires d'entreprises. La durabilité est inhérente à la notion de «Marchés Inclusifs», signifiant ici environnementaux, sociaux et commerciaux. À long terme l'absence de ces considérations portera préjudice précisément au groupe des populations exclues et marginalisées qui constituent la cible de l'approche de DMI.

1.3 Le DMI et la Stratégie du PNUD pour le Secteur Privé

La stratégie du PNUD pour le secteur privé (2007) admet que le développement du secteur privé (DSP) et l'engagement du secteur privé (ESP) sont essentiels non seulement à la réduction de la pauvreté, mais aussi à l'atteinte d'objectifs plus larges dans les domaines de l'énergie et de la prestation de services environnementaux, de la prévention et du relèvement des crises et de la gouvernance démocratique. Le DMI fournit une approche

Une chaîne de valeur est une séquence de valeurs liées s'ajoutant aux activités des entreprises pour un produit ou un service spécifique, de la production primaire en passant par le traitement, la transformation, le marketing, et jusqu'à la vente finale du produit aux consommateurs. Elle comprend également la fourniture des intrants spécifiques nécessaires dans les différentes phases de la production.

pratique pour mettre en œuvre les cinq priorités de la Stratégie pour le Secteur Privé. Les domaines prioritaires sont les suivants:

- Mise en place / renforcement de l'infrastructure politique et institutionnelle
- 2. Facilitation de l'intégration de la chaine de valeur en faveur des pauvres
- 3. Attirer des investissements dans les biens et services en faveur des pauvres
- 4. Favoriser l'entreprenariat inclusif
- Encourager la Responsabilité Sociale des Entreprises dans l'appui du développement des marchés pour tous

ETUDE DE CAS: Intégration de la Chaîne de Valeur d'une Laiterie en Armenia

Description

Ashtarak-Kat, un producteur laitier de premier plan en Arménie, a lancé cette initiative avec le Centre pour le Développement Agro-industriel et Rural (CDAR) dans le but de mettre sur pieds des centres durables de collecte de lait pour les petits exploitants agricoles dans la région rurale de Tavush. Tavush a besoin d'investir dans des infrastructures modernes de refroidissement et de stockage de lait, indispensables à l'établissement d'un marché moderne des produits laitiers. L'initiative vise à dynamiser le secteur laitier dans la région et à aider ses habitants, dont 60% dépendent de l'agriculture pour leur subsistance, par la rénovation de locaux, l'achat de matériel, le développement de coopératives d'agriculteurs et leur mise en relation avec les acheteurs de lait et en aidant les agriculteurs dans l'organisation, la collecte et la vente.

Rôle du PNUD

Le PNUD a négocié la mise en relation entre le secteur privé, CARD et les associations d'agriculteurs et a également contribué à la rénovation complète des centres de collecte et l'achat de deux camions-citernes à lait.

Résultats

Deux coopératives ont été créees et trois centres de collecte de lait durables, d'une capacité de 1600 litres par jour ont ouvert, absorbant la production de1000 petits exploitants et bénéficiant à 3.000 ménages de 10 villages. Le revenu des ménages des bénéficiaires ont augmenté d'environ 20 à 25%. La qualité du lait s'est accrue, créant une concurrence saine entre agriculteurs et créant de nouvelles incitations pour l'amélioration de la production. Aujourd'hui, les agriculteurs vendent le lait à différents acheteurs et les centres sont devenus des entreprises totalement autonomes avec des gestionnaires nommés.



ETUDE DE CAS: Fourniture de services financiers nécessaires aux pauvres

Description

Le Programme d'Inclusion Financière Pacifique (PIFP), un partenariat entre le PNUD, le FENU, l'Union européenne et l'USAID, vise à élargir l'accès aux services financiers pour les 80% de personnes de la région qui en sont exclues, en particulier les femmes et les micro-entrepreneurs en milieu rural ayant de faibles revenus. Le programme permettra de créer des connaissances et de les diffuser auprès des décideurs, des régulateurs, des banques, des institutions financières non bancaires, des opérateurs de télécommunications et d'autres acteurs pour surmonter les défis posés par la prestation de services financiers à ces groupes vulnérables.

Rôle du PNUD

Le PIFP peut agir à la fois comme intermédiaire et partenaire, en interchangeant ces rôles au cours du processus d'engagement avec une entreprise particulière. L'engagement du PNUD comprend l'assistance technique (la fourniture d'un consultant de MPESA à Vodafone Fidji, l'organisation de la formation des formateurs sur l'éducation financière), le dialogue sur les politiques (formation du Groupe de travail sur l'Inclusion Financière Nationale, l'organisation de la Semaine de la Micro finance du Pacifique qui a amené les prestataires de services, les institutions de micro-finance, les régulateurs et les bailleurs de fonds à planifier des actions sur la micro-assurance et l'éducation financière), la sensibilisation et les connaissances (les échanges d'informations dans les pays sur les micro-opérations bancaires et la micro-assurance, l'alphabétisation financière et l'évaluation des effets sexo-spécifiques, la recherche de point de liquidités, un DVD sur la micro-assurance, des évaluations nationales du secteur des services financiers) et des subventions aux entreprises sur une base de partage des coûts.

Résultats

Collectivement, les cinq entreprises auront contribué à toucher 150 000 clients –30% au moins d'entre eux étant des femmes d'ici la fin de l'année 2010, 113 formateurs auront été formés, 48 000 personnes (essentiellement des ruraux) auront reçu une formation en alphabétisation financière de 36 organisations nationales.

En outre, les Ministres des Finances et les gouverneurs des banques centrales du Pacifique ont adopté un ensemble d'objectifs communs sur l'éducation financière et l'accès aux services financiers. Dans le même temps de nouveaux modèles entrepreneuriaux (produits et services de micro-opérations bancaires) sont en train d'être dévelopés et déployés par les entreprises partenaires.



Bien que l'approche de DMI couvre tous les cinq domaines prioritaires, l'accent central est mis sur l'intégration de la chaîne de valeur (Priorité 2) et le développement des marchés de biens et services au bénéfice des pauvres (Priorité 3). Les trois autres domaines sont généralement liés entre eux et seront traités dans le cadre de l'accent mis sur les Priorités 2 et 3 et ne seront pas considérés comme des domaines d'intervention totalement distincts, en tant que tels.

L'appui à l'intégration de la chaîne de valeur au bénéfice des pauvres (Priorité 2), par exemple, peut entraîner une série de questions transversales et de réformes stratégiques spécifiques au secteur (Priorité 1) ainsi que l'appui au développement des capacités des pauvres producteurs (Priorité 4) (Stratégie pour le Secteur Privé, p.16). Deux études de cas figurent ci-dessous : l'une illustrant un projet axé sur l'intégration de la chaîne de valeur et l'autre illustrant le développement des biens et des services au bénéfice des pauvres.

1.4 Documents d'appui

Ce guide n'est pas destiné à être une boîte à outils approfondie de DMI, il sert plutôt à en expliquer l'approche et à donner un aperçu sur le cycle du projet. Les BP qui sont à la recherche d'outils détaillés devraient se référer aux guides suivants dans la série de DMI:

- PNUD PSD HQ (2010) «Evaluation des Marchés» Cette note d'orientation explique les étapes critiques pour une évaluation rapide et évaluation des marchés.
- PNUD PSD HQ (2010) «Intermédiation des modèles entrepreneuriaux inclusifs» Ces notions élémentaires fournissent des informations et des outils essentiels pour construire des modèles entrepreneuriaux inclusifs avec les entreprises et les autres partenaires et parties prenantes.
- PNUD PSD HQ (2010) «Guide d'établissement de Partenariats» Ce guide fournit des outils et des conseils sur la façon d'identifier et de travailler avec les intervenants/partenaires tout au long d'un projet/programme.

Ces outils sont disponibles à télécharger dans le Groupe d'Utilisateurs de *'African Private Sector Development*" dans la plateforme en ligne *''Teamworks*" au sein duquel le retour d'informations sur les outils est également bienvenu. De plus, l'approche de DMI est basée sur les priorités énoncées dans la stratégie du PNUD pour le Secteur Privé (2007) et s'inscrit dans le cadre du PPPO¹.

Ressources clés

Les Outils de DMI et la Stratégie pour le Secteur Privé

La Stratégie du PNUD pour le Secteur Privé, le Manuel de DMI et les Guides et outils mentionnés ci-dessus au sein de la série DMI sont tous disponibles en ligne à télécharger dans la plateforme en ligne "Teamworks" Groupe d'Utilisateurs de "African Private Sector Development" https://undp. unteamworks.org/node/67034.

¹ http://content.undp.org/go/userguide/partnerships/ private-sector/?lang=en#top



L'APPROCHE AU DEVELOPPEMENT DES MARCHES INCLUSIFS (DMI)

2.1 Justification du DMI

La mondialisation a considérablement changé la façon dont les marchés mondiaux fonctionnent. Ils sont de plus en plus compétitifs avec de nouveaux flux d'informations, de capitaux, de technologies et de services. Alors que la mondialisation a conduit à une croissance économique globale, les bénéfices n'ont pas profité à tous les segments de la population. Les pauvres sont souvent impliqués dans des entreprises comme employés ou propriétaires de petites entreprises et commerces, et ne sont souvent pas en mesure d'interagir dans les marchés en croissance en raison d'obstacles empêchant leur participation. Pourtant, avec l'accès aux marchés en développement des intrants et des extrants, les pauvres ont la possibilité de bâtir leur entreprise et d'accéder aux produits qui ont une utilité sociale et sur le plan de la santé.

Le DMI fonctionne sur le principe que les initiatives de développement efficaces qui appuient soigneusement les marchés à se développer de manière transparente et non discriminatoire peuvent aider les pauvres à améliorer leurs revenus et avoir un meilleur accès aux biens et services nécessaires. En utilisant les systèmes de marché et les canaux existants pour faire face aux problèmes de pauvreté, les programmes peuvent efficacement et effectivement augmenter l'échelle de l'impact. Toutefois, les initiatives doivent renforcer les systèmes de marché, et pas seulement une poignée d'entreprises, afin d'assurer un changement

durable. Mettre l'accent uniquement sur le niveau producteur ou travailler seulement avec les entreprises pilotes ne conduira pas à la croissance économique nécessaire requise pour réduire la pauvreté. Une approche plus globale est nécessaire, celle qui favorise la compétitivité d'industries entières, tout en assurant que les pauvres sont en mesure de faire face à la concurrencer ou de bénéficier de ces nouveaux marchés.

2.2 Principes Directeurs du DMI

Bien qu'étant également applicables dans d'autres domaines du développement, certains principes directeurs de facilitation du marché existent, qu'il faut prendre en considération tout au long du cycle de projet.

• Inclusion des Parties Prenantes: L'implication insuffisante des parties prenantes est l'une des raisons d'échec les plus courantes des programmes et projets. Les avantages souvent cités de l'implication des parties

prenantes incluent l'accès aux informations et aux ressources pertinentes. Toutefois, il est également important de réunir les parties prenantes pour connaître leur point de vue qui est unique sur les obstacles qui empêchent la croissance du marché et les conditions permettant de surmonter ces contraintes. Une approche participative large permet d'assurer la légitimité et la neutralité des programmes, une meilleure conception des programmes, une appropriation, un ralliement et un engagement locaux plus forts et donc une durabilité et un impact plus grands.

- · Fonctionner à des Niveaux Multiples: Simuler les entreprises sans en devenir partie exige de reconnaitre le spectre large et diversifié des options d'engagement pour la poursuite des objectifs de développement des entreprises, y compris la participation de multiples parties prenantes et partenaires à différents niveaux (macro, méso, micro). Dans l'exercice de ce rôle stimulant ou catalytique, il est important de comprendre les causes profondes du piètre fonctionnement des entreprises et de celles qui excluent les pauvres et autres groupes marginalisés. Les interventions peuvent travailler à des niveaux plus élevés de la chaîne de valeur ou sur les plus grandes questions de l'environnement favorable; l'objectif de l"impact, cependant, reste axé sur l'inclusion des pauvres dans la croissance des entreprises.
- Aborder la durabilité: Les projets de DMI doivent être limités dans le temps, il est donc crucial d'avoir une stratégie de sortie dès le début du projet pour assurer la durabilité des interventions. La durabilité est définie comme la capacité d'assurer que les avantages subsistent au-delà de la période du projet. Des fonctions de marché durable ne peuvent être mises en œuvre que par des acteurs qui font réellement partie du système de marché. Il faut être clair quant au fait qu'une intervention proposée n'est que

- temporaire ou si elle est prévue pour être une fonction permanente du système de marché à l'avenir. Dans ce dernier cas, les acteurs existants ou possibles sur le marché et ayant des motivations et la capacité d'exercer la fonction doivent être identifiés et renforcés. La durabilité signifie aussi que les interventions sont axées sur la demande, c'est à dire qu'il y a une demande du marché clairement identifiée par les acteurs dans le système pour le produit ou le service visés.
- Eviter la distorsion des marchés: En facilitant et en mettant en œuvre des interventions de DMI, il est important d'examiner la manière dont les interventions sont susceptibles d'affecter les relations de marché, de procurer des avantages inéquitables dans le choix des acteurs du marché ou par d'autres moyens d'avoir des conséquences imprévues qui faussent les marchés. Cela comprend également d'éviter les subventions de projets à court terme et les subventions directes qui peuvent conduire à des distorsions des marchés; par exemple, la distribution gratuite d'engrais peut conduire à l'abaissement artificiel des prix qui pourrait à son tour conduire à évincer les fournisseurs actuels du secteur privé.
- La gouvernance et les relations entre les acteurs du marché: En facilitant le DMI, il est essentiel de comprendre les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes impliquées dans le marché et les rapports de force ou les inégalités qui existent entre ces parties prenantes. Un projet de DMI devrait s'efforcer de faire face aux inégalités d'informations ou de rapports de force (par exemple par le développement des capacités des parties prenantes «faibles») et faciliter une gouvernance plus transparente du système de marché en question.
- Le suivi périodique et la flexibilité: Les marchés sont dynamiques, des initiatives réussies de DMI effectuent périodiquement des tests de diagnostic pour assurer que les interventions sont toujours pertinentes et appropriées. Cela

peut signifier que les interventions mentionnées dans le document de projet changent et évoluent pour répondre aux évolutions plus importantes du système de marché, par exemple à une nouvelle politique gouvernementale ou à de nouveaux participants sur le marché. Assurer la flexibilité dans la conception du programme contribuera à assurer un impact plus durable et efficace.

- Favoriser les choix économiques: la base du DMI est le choix économique en faveur des pauvres, ce qui implique la participation de plusieurs partenaires dans l'exécution du programme. Que l'on travaille avec des entreprises pilotes ou en utilisant d'autres modèles de DMI, il est important que les programmes fonctionnent avec un éventail d'acteurs. Cela garantit la concurrence en faveur des pauvres en évitant ainsi les monopoles, tout en améliorant la gamme de produits et services offerts.
- Orientation axée sur le marché final: Le DMI est articulé autour de l'amélioration de l'interaction des pauvres avec les marchés.
 Pour que cette interaction soit durable et viable, les marchés choisis doivent être ceux qui offrent un potentiel de croissance important. Les interventions doivent également tenir compte des différentes opportunités de marché final avec des activités conçues en fonction des exigences et des critères spécifiques permettant d'être en concurrence sur ces marchés.
- Un impact significatif: Les initiatives de DMI doivent choisir des activités et des interventions parmi celles qui offrent les meilleures chances d'atteindre une échelle significative. Cela signifie le choix de possibilités qui non seulement toucheront un grand nombre de pauvres, mais entraîneront également d'importantes augmentation de revenu. Les programmes devraient identifier les possibilités là où elles peuvent atteindre l'impact ayant la plus grande profondeur et l'ampleur la plus large.

2.3 DMI et les Objectifs du Millénaire pour le Développement

En tant que vecteur de croissance, les marchés et le secteur privé jouent manifestement un rôle essentiel dans la lutte pour les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) 1: Mettre un terme à la Pauvreté et à la faim. La mobilisation du secteur privé pour l'amélioration des revenus et la création d'emplois, peut aider le développement de celui-ci à réduire potentiellement le nombre de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté. Toutefois, le DMI peut aussi contribuer de manière significative à la réalisation des OMD, comme le montre la figure 1 ci-dessous. Le secteur privé peut, par exemple, être utilisé pour faire face aux questions de santé lorsque les services publics ne sont pas disponiblesDe même, les applications et les activités commerciales peuvent également être utilisées pour améliorer l'autonomisation des femmes. En outre, les marchés et le secteur privé jouent un rôle de premier plan en abordant et en identifiant des solutions aux problèmes de durabilité environnementale, y compris l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques. Pour d'autres exemples du rôle des marchés et du secteur privé dans la réalisation des OMD, voir s'il vous plaît «The MDGs: Everyone's Business"² (les OMD: l'Affaire de Tous).

Ressources supplémentaires:

BDS Guiding Principles, 2001, Donor Committee.

How Sustainable Can Business Development Services Really Be? Report on Harare Workshop, 1998, Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development.

http://www.growinginclusivemarkets.org/mdgreport/

ETUDE DE CAS: Solutions pour la Santé – Bionexx à Madagascar

Description

Reconnaissant la nécessité de développer la culture en Afrique de l'Artemisia Annuaune plante recommandée par l'OMS et l'UNICEF comme un traitement efficace contre le paludisme, une maladie qui infecte 350 millions de personnes et en tue 1 million chaque année – le PNUD a établi un partenariat avec Bionexx, le seul producteur d'Artemisia à Madagascar, pour accroître la production. L'artémisinine, qui est extraite et purifiée à partir de la matière foliaire d'Artemisia Annua, est le composant principal de la dernière génération de Traitements Combinés à base d'Artémisinine (ACT).

Rôle du PNUD

Le PNUD a investi dans une étude de faisabilité visant à améliorer les techniques de production des sites de production captive et à analyser les possibilités que le programme offre à la communauté de la petite agriculture de Madagascar. Le PNUD a également convoqué un partenariat avec les principaux partenaires nationaux et internationaux pour s'assurer que le projet pouvait être mis en œuvre avec succès, par exemple, en organisant une table ronde des bailleurs de fonds en 2006 qui a recueilli des fonds pour l'assistance technique et l'équipement du projet. Le PNUD a également cofinancé la participation d'une ONG internationale pour aider Bionexx lors de sa première récolte.

Résultats

L'initiative a profité à 4500 producteurs en 2010, avec un objectif de 7.300 en 2011. Jusqu'en 2010 Bionexx a produit 550 tonnes de feuilles d'Artemisia Annua, qui ont aidé à produire 4,5 millions traitements d'ACT, et la production prévue en 2011 atteindra l'équivalent de 12 millions de traitements d'ACT. Bionexx et ses partenaires

ont investi près de 7 millions de dollars en matériel agricole et industriel pour cette initiative, qui a renforcé la chaîne de valeur en assurant la production, le transport et l'échange d'information, en même temps qu'elle a également augmenté les opportunités de marché et économiques pour les communautés rurales précédemment isolées. La feuille augmente les revenus des producteurs et améliore la productivité de la terre à travers l'alternance, alors que le système incite les producteurs à augmenter les rendements et à chercher des feuilles de haute qualité. La forme cristalline finale de l'artémisinine est vendue à de grandes entreprises pharmaceutiques impliquées dans la fabrication de l'ACT.



Figure 1: Le Secteur Privé et les OMD

Le Secteur Privé est une force importante dans l'atteinte des OMD. Il :



- Est le moteur de la croissance économique et le principal contributeur dans les recettes publiques
- Fournit des emplois et l'accès aux produits et services nécessaires, fait notamment des dons



- Il joue un rôle d'une grande influence en s'attaquant au travail des enfants dans les lieux de travail
- Il facilite la formation des enfants travailleurs et investit dans l'éducation



- Renforce les capacités économiques des femmes en tant qu'entrepreneurs, employés et producteurs
- · Contribue et investit dans le développement du leadership féminin



- Fournit des produits et services de santé abordables
- Plaide pour l'appui aux Droits des Enfants et appuie les questions relatives aux enfants



- Fournit des produits et services de santé abordables
- · Améliore les conditions de travail et la santé au travail des femmes



- · Fournit des produits, des services, ainsi que des solutions innovatrices abordables de santé
- Mets en œuvre dans les lieux de travail des programmes VIH /SIDA axés sur l'éducation et le traitement préventif



• A un impact environnemental majeur et investit dans des innovations concernant les produits et processus d'affaires pour diminuer l'impact



- Est un important partenaire dans la promotion des investissements et dans un système commercial et financier ouvert
- · Est un partenaire crucial dans l'appui à l'emploi de la jeunesse et en rendant les nouvelles technologies disponibles

2.4 Le PNUD et le DMI: De la Stratégie à l'Action

Bien que le DMI soit une approche relativement nouvelle pour le PNUD, l'organisation a déjà une expérience et un avantage comparatif dans des domaines pertinents tels que le commerce, la coordination, le conseil d'orientation stratégique en amont, le développement des capacités ainsi que les partenariats avec les gouvernements et le secteur privé. Sur la base de l'expérience passée parmi les partenaires multinationaux et locaux, la solide réputation de l'organisation vient en complément de ces forces, en particulier en ce qui concerne l'impartialité. Ces atouts, combinés avec le forte place géographique occupée par les organisations, place les BP dans une position unique pour jouer un rôle important dans le DMI, en particulier en matière de facilitation de projets et de développement de partenariat.

Avant même que les marchés pour tous n'eussent été formulés comme un objectif stratégique dans la Stratégie pour le Secteur Privé, des tentatives avaient été faites au niveau pays, régional et mondial pour promouvoir ce qu'on appelle aujourd'hui les marchés inclusifs.

L'initiative mondiale de Growing Sustainable Businesses (GSB) (Développement des Entreprises Durables), née en 2003, représente l'une des plus importantes tentatives du PNUD dans le domaine des marchés inclusifs. Le GSB visait à promouvoir les marchés en identifiant les entreprises pilotes et en travailler avec elles, par exemple en les aidant à renforcer leurs chaînes d'approvisionnement et/ou en favorisant les investissements en faveur des pauvres. Ceux-ci sont aussi appelés modèles entrepreneuriaux inclusifs.

Les modèles entrepreneuriaux inclusifs ntègrent les pauvres dans les chaines de valeur d'une entreprise, en tant que employés, producteurs et propriétaires et entrepreneurs, ou développent des produits ou des services abordables nécessaires aux pauvres.

Le GSB signifiait une façon nouvelle et innovatrice manière pour le PNUD de travailler avec les entreprises à l'égard de leur activité principale tout en favorisant les objectifs de développement. Au fur et à mesure que la réflexion sur les modèles entrepreneuriaux et les marchés évoluait, il a été reconnu que pour atteindre l'impact systémique plus large prévu dans la Stratégie pour le Secteur Privé, une approche nouvelle et plus stratégique serait nécessaire. En 2009, le PNUD a introduit l'approche de DMI. Le DMI n'est ni un programme ni une initiative, mais une approche souple pour permettre aux BP de traduire la Stratégie pour le Secteur Privé en actions concrètes sur le terrain. Le passage du GSB au DMI repose sur la nécessité d'une approche plus globale, qui favorise la croissance des systèmes de marché et aborde les activités à plusieurs niveaux pour un impact plus durable, plus systémique.

Une entreprise leader désigne un fournisseur d'intrants ou un acheteur qui, en faisant des affaires avec les MPME, fournit des informations, de la technologie ou un autre type d'appui à ses MPME clients ou fournisseurs (OIT).

L'approche de DMI identifie les interventions en choisissant les secteurs spécifiques du marché qui sont importants pour les pauvres et qui montrent aussi des possibilités claires de croissance et d'accès aux marchés nouveaux ou élargis. Elle comprend l'engagement des parties prenantes pertinentes dans le secteur ou le marché spécifique, notamment les petits producteurs, les PME, les investisseurs, les entreprises pilotes plus grandes, les ONG, les autorités gouvernementales compétentes et les autres parties prenantes, avec lesquels un partenariat pourrait surmonter les principales contraintes. Ceci assure une approche stratégique axée sur la demande par laquelle les possibilités des pauvres constituent le point de départ. Ceci est en contraste avec l'approche plus orientée et centrée uniquement sur l'offre, dans le cadre de l'initiative GSB dans laquelle la demande d'une société leader/investisseur était le facteur déterminant du choix du marché/secteur et dans laquelle l'accent des interventions du projet était de développer un modèle économique entrepreneurial pour l'amener à être plus inclusif. Cependant, l'idée de modèles entrepreneuriaux inclusifs n'a pas été perdue dans l'approche DMI. Elle demeure toujours centrale afin d'engager les entreprises, les entreprises pilotes et les investisseurs comme une partie de l'accent plus large mis sur le développement des entreprises pour tous dans le choix du secteur ou du marché.

ETUDE DE CAS: Développement d'Entreprise au Népal (MEDEP) – Au-delà de l'Approche Entreprise Leader

Description

Le PNUD Népal, le gouvernement et les partenaires locaux - avec l'aide de contributions financières des bailleurs de fonds que sont l'AusAID et la NZAID - tentent de faire face la pauvreté rurale en impliquant la population dans des activités entrepreneuriales, notamment dans l'agriculture, l'industrie forestière et le tourisme.

Le rôle du PNUD

Le PNUD a participé à la définition et au financement du projet, au suivi des progrès et travaille avec le gouvernement sur les changements d'orientation pour étendre l'approche dans d'autres parties du pays et contribuer à l'élaboration de politiques. Le gouvernement a reconnait la micro-entreprise, et le PNUD a fourni une retour d'information à la politique du gouvernement sur la basée sur les expériences du projet.

Résultats

TLe programme a contribué à la croissance de plus de 46.000 micro-entreprises, 68% d'entre elles appartenant à des femmes et 66% à des jeunes, tandis que 35% sont situées au sein de communautés autochtones. Le programme a créé plus de 55 400 emplois et le revenu des entrepreneurs a augmenté de 297% en moyenne. Les micro-entreprises, en tant que bénéficiaires du projet, reçoivent des conseils sur des solutions qui respectent l'environnement. Reconnaissant le développement de la micro-entreprise comme une stratégie viable pour améliorer les moyens de subsistance des populations pauvres et générer des emplois indépendants, le gouvernement en a fait une priorité pour 2011-13 et prévoit d'étendre le programme dans tous les 75 districts.



2.5 Les Rôles du PNUD dans les initiatives de DMI

La nature des différents rôles du PNUD dans les projets de DMI sera décrite dans le document de projet et ceux-ci peuvent, en principe, être classés selon que le PNUD comme travaillant à titre d'intermédiaire ou de partenaire.

En tant qu'intermédiaire, le PNUD facilite les partenariats entre la société civile et les secteurs publics et privés. Les activités dans lesquelles le PNUD s'engage à titre d'intermédiaire peuvent comporter notamment la convocation des partenaires potentiels, des recherches sur le contexte et la faisabilité, le développement des capacités des organisations participantes, en agissant comme promoteur afin d'assurer le progrès de l'initiative globale et le suivi de la mise en œuvre de nouveaux partenariats. Dans certains cas, le BP peut choisir d'utiliser un intermédiaire spécialisé particulier ayant des connaissances d'experts dans certains secteurs/sous-secteurs/marchés, ou adopter un modèle plus souple là où les consultants spécialisés sont liés à des projets spécifiques à l'intérieur de leur domaine de spécialisation et agissent à titre d'intermédiaires/coordonnateurs de ces projets.

En tant que **partenaire**, le PNUD n'est pas seulement un facilitateur, mais agit comme un partenaire actif de projet, par exemple en fournissant un appui technique important ainsi qu'un appui et de la formation en matière d'orientation politique.

Le document «Policy on Cooperation between UNDP and the Private Sector» (2009)³ décrit en détail ces deux rôles et la mesure dans laquelle le PNUD peut s'engager dans différents projets.

Le rôle du PNUD dans la mise en œuvre d'un projet spécifique dépendra aussi de la force relative et de l'avantage comparatif du PNUD par rapport à d'autres parties prenantes et partenaires potentiels. En conformité avec le concept «l'Initiative une ONU», l'approche DMI encourage la coopération avec d'autres agences des Nations Unies chaque fois que cela est approprié, en particulier avec les organismes possédant l'expertise technique nécessaire pour surmonter les différents obstacles dans un marché/secteur cible. L'exemple ci-dessous illustre un projet de chaîne de valeur hypothétique dans laquelle plusieurs agences des Nations Unies s'associent et effectuent des

ETUDE DE CAS: le PNUD comme Partenaire

Les petites entreprises au Bélarus souffrent d'un certain nombre de contraintes institutionnelles qui affectent leur croissance, notamment un environnement juridique instable, la faiblesse des institutions d'appui, et de faibles motivations pour leur croissance et leur développement. Pour faire face à ces problèmes, le PNUD a travaillé avec un certain nombre de partenaires afin d'améliorer les consultations entre le gouvernement et la communauté des petites entreprises. Les activités comprenaient l'établissement d'équipes d'experts pour effectuer des études approfondies, la proposition de mesures de renforcement des politiques, la rédaction de législations sur les questions qui entravent la croissance des petites entreprises, l'encouragement du débat et de la concertation entre les associations d'entreprises, les fonctionnaires et les autres parties prenantes, ainsi que le développement de la sensibilisation auprès du grand public sur le rôle de l'entreprise privée.

³ http://content.undp.org/go/userguide/partnerships/ private-sector/?lang=en#top

Fonctions d'appui Intrants, terre, énergie, services de marché, informations, finance, R&D, coordination Matière Fermier / Transformateur Distributeur Détaillant première Producteur Règles: Normes, règlements, politiques, valeurs, relations **PNUD** ONUDI CNUCED FAO Coordination · Les organisations · L'agro-industrie Micro finance • Ecole d'agriculture • Processus multipartite de fermiers Norme de qualité Collectivités pour les agriculteurs • Energie pour une utilisation • Compétences en affaires Une technologie · Intrants pour l'agriculture locales Lutte contre les maladies formation professionnelle propre productive Corrélations, entreprises leader Focalisation sur les • SDE · Lien avec la politique officielle femmes, la jeunesse Orientation Thèmes transversaux: le genre, la prévention et le recouvrement des conflits

Figure 2: Points d'entrée et partenaires potentiels de la chaine de Valeur (source: PNUD Ouganda Mission de Cadrage, 2009)

interventions complémentaires, sur la base de la compétence de chaque organisation.

Un élément clé de la proposition de valeur du DMI est la capacité à faire le lien avec d'autres agences/initiatives de l'ONU qui agissent dans le domaine du développement du secteur privé telles que l'OIT, le CCI, la FAO, la CNUCED, l'ONUDI et autres. Ces organismes peuvent ne pas avoir de présence sur le terrain, mais peuvent proposer un appui (telle que la formation ou le développement de capacité) dans des marchés spécifiques et pourraient donc constituer une partie importante d'une alliance de projet multi-intervenants. En Zambie, par exemple, l'un desprogrammes de l'OIT a été le BDS Zambia qui met l'accent sur la promotion de services d'informations commerciales pour les petites entreprises. C'est dans ce contexte et à travers la création d'un programme conjoint d'organismes des Nations Unies, que la DMI/GSB a été au transféré au leadership de l'OIT en Zambie. Un processus mené par le PNUD et l'OIT, visant à renforcer davantage la coopération des agences des Nations Unies dans le développement de la chaîne de valeur est actuellement en cours.

De plus amples détails et ressources sur le travail conjoint des Nations Unies dans ce domaine seront disponibles à travers l'espace de travail de l'Equipe du PNUD pour le Secteur Privé.

En règle générale, le PNUD devrait toujours aspirer à tirer parti des possibilités qu'offrent d'autres partenaires et acteurs pour apporter des changements systémiques et toujours garder un œil sur le renforcement des structures institutionnelles et des capacités locales lors de l'élaboration d'initiatives pour les marchés inclusifs.



S APERÇU SUR LE PROCESSUS

3.1 Le Cycle de Project

Le cycle de projet de DMI comprend quatre étapes génériques: 1) l'identification et le choix des opportunités de marché, 2) la formulation du projet et la conception des interventions, 3) la mise en œuvre du projet pour surmonter les obstacles clés du marché, et 4) la mesure des résultats. Le cycle prévoit de servir de cadre général et de guide de référence facile

aux gestionnaires de projet du PNUD pour introduire, intégrer, élargir ou mettre à niveau les activités de DMI en conformité avec le cadre programmatique global du PNUD tel que décrit dans les Politiques et Procédures des Programmes et Opérations du PNUD (PPPO).⁴

Figure 3. Cycle de Project du DMI

Etapes du Cycle de Projet	Identification des Possibilités Choix des Marchés	Elaboration des Projets Conception des Interventions	Mise en Œuvre des Projets Surmonter les Obstacles du Marchés	Mesure des Résultats et Sortie du Projet
	Chapitre 4	Chapitre 5	Chapitre 6	Chapitre 7
Activités	Evaluations rapides du marché Choix du secteur final Identification des parties prenantes supplémentaires pour l'élaboration du projet	Dialogue des parties Prenantes Etudes de marché Conception du projet • Analyse des contraintes • Processus de visualisation et Elaboration de solution • Elaboration de la logique et des interventions d'impact	Identification des parte- naires Elaboration des accords écrits Elaboration et coordination des interventions de projet Engagement périodique de Multiples parties prenantes Adaptation de la concep- tion à l'évolution et aux demandes du marché	Suivi et Evaluation Arrêt progressif, élargissement et sortie Diffusion des meilleures pratiques
Extrants clés	Rapport sur le choix des secteurs	Plan d'action / Document de projet comportant des extrants et des interven- tions claires	 Accords de partenariat finalisés Lancement du projet Les solutions de marché durable mis en place Suivi régulier du projet 	 Rapport final /Evaluatio des résultats Publication des meilleu- res pratiques

⁴ http://content.undp.org/go/userguide/ results/?lang=en#top

Les chapitres suivants présentent chaque étape séquentielle. Toutefois, l'approche est flexible et doit être ajustée aux circonstances locales. S'il n'est pas prévu de suivre toutes les étapes dans les quatre phases dans l'ordre, les phases doivent fournir un sens de l'orientation pour mettre en œuvre la Stratégie pour le Secteur Privé. Comme cela a été mentionné précédemment, la conception du programme devrait être considérée comme une conception progressive. Les projets doivent s'adapter à l'évolution des marchés; les BP doivent donc faire preuve de flexibilité étant donné que de nouvelles idées ou innovations sont avancées par les parties prenantes et les entreprises.

3.2 Les Rôles des Parties Prenantes

Comme souligné dans la section 2.2, la participation des parties prenantes est essentielle à l'approche de DMI afin d'assurer une programmation axée sur la demande. Chaque chapitre porte sur les rôles spécifiques des parties prenantes à chaque étape du cycle du projet.

Les parties prenantes sont les personnes ou entreprises qui vont bénéficier de l'activité de développement ou dont les intérêts peuvent être affectés par cette activité.

Gardez à l'esprit que les parties prenantes vont changer avec le temps. Pour assurer que les parties prenantes appropriées sont identifiées à chaque étape du processus, il est recommandé d'effectuer une analyse des parties prenantes. Divers outils d'analyse peuvent être utilisés avec l'objectif principal d'identifier correctement les parties prenantes qui pourraient avoir un vif

Les Parties Prenantes Typiques/Potentielles dans un Projet de DMI

- Le Gouvernement (niveaux compétents du gouvernement/des ministères)
- · Le réseau de partenaires des GIM
- · Les agences de promotion des investissements
- · Les associations professionnelles
- Les coopératives et les associations de petits producteurs et des producteurs informels
- Les agences des Nations Unies et les bailleurs de fonds
- Les ONG et les organisations communautaires de base
- · Les pays signataires du Pacte mondial
- Les entreprises pilotes
- Les sociétés signataires de Business Call to Action (BCtA)
- Les banques de développement nationales et internationales
- Les pauvres et les autres groupes marginalisés

intérêt dans les activités prévues ou l'habilité de les influencer. Par exemple, une matrice simple décrivant l'importance et l'influence des parties prenantes peut être utilisée comme illustré dans le "Guide d'établissement des Partenariats" (Outil 3).

3.3 Rôle des Questions Transversales

Les thèmes transversaux clés, tels que l'environnement et le genre, doivent être pris en compte à toutes les étapes du cycle du projet. Il ne suffit pas d'élaborer des stratégies sur le sexe ou l'environnement à la fin de la formulation du projet, ces questions doivent être incluses dès le début du projet, ce qui implique de s'assurer que les questions de recherche prennent en compte ces préoccupations. En évaluant les marchés, les bureaux pays pourraient, par exemple, vouloir envisager des possibilités de marchés pour

remédier aux inégalités entre les sexes. Or, lors de l'élaboration de solutions pour des contraintes spécifiques, les bureaux pays doivent tenir compte des impacts environnementaux des stratégies retenues et définir les moyens de les atténuer. La durabilité environnementale et les aspects sexospécifiques doivent être partie intégrante de toute initiative de DMI.

Le Suivi et évaluation (S&E) est également examiné tout au long du cycle du projet, et non comme une étape simple distincte après la mise en œuvre. Par exemple, l'évaluation de marché peut prendre en considérations des informations importantes ou des éléments de l'enquête de référence. Dans le cadre de la formulation du projet, l'équipe de conception doit commencer à développer une logique d'impact et des systèmes de S&E.



IDENTIFICATION DES POSSIBILITES: LE CHOIX DES MARCHES

La première étape du cycle de projet est l'identification des secteurs clés/ou des marchés pour ce qui concerne la conception du projet. Afin de sélectionner un secteur, une évaluation rapide de marché doit être menée. Comme note d'orientation relativement à la tenue d'une évaluation rapide de marché, se référer à "l'Evaluation des Marchés". En voici ci-dessous un bref résumé.

4.1 Guide du Choix des Marchés

L'évaluation rapide étudie quatre questions clés:

- 1. Quels sont les marchés importants pour les pauvres en tant que producteurs, consommateurs et/ou employés?
- 2. Quels sont les marchés en croissance ou qui présentent des possibilités d'extension?
- 3. Existe-t-il des possibilités de réforme systémique qui conduiront à un accroissement des avantages ou à leur stabilité?
- 4. Dans quelle mesure le BP peut-il apporter une contribution supplémentaire à travers un projet/programme?

1. L'étude de marchés importants pour les pauvres consiste à considérer la question suivante concernant des marchés différents: Existe-t-il des possibilités d'emploi pour les pauvres dans le marché? Est-ce que le marché offre des biens et services répondant aux besoins de consommation des pauvres? Les pauvres agissent-ils dans le marché en tant qu'entreprise ou propriétaires d'entreprise? Différents types de marchés devraient être évalués, y compris les marchés de facteurs (la terre, la main d'œuvre et le capital), les marchés des services de base (les biens collectifs typiques tels que les soins de santé, l'éducation, l'eau, les télécommunications), les produits de base, les marchés de produits et de services (les ressources naturelles, les produits agricoles, les produits transformés, les produits finis et services aux entreprises) et les marchés d'origine (les intrants sur les marchés des matières premières, des produits et des services). Si l'évaluation conclut que les possibilités pour les pauvres ne sont pas importantes, le BP devrait alors réexaminer les interventions dans le secteur car la diffusion serait limitée.

- 2. Evaluer le potentiel de croissance du marché consiste à enquêter sur les tendances et les opportunités dans le marché final. Le secteur est-il en croissance? Alors que les revenus augmentent, est-ce que de nouvelles possibilités sont présentes sur le marché en raison de l'accroissement de la demande? Y a-t-il un risque que les marchés puissent fléchir? Est-ce que l'offre croit de concert avec la demande ou y a-t-il des lacunes et donc des opportunités pour les nouveaux entrants sur le marché? Il est également important d'étudier la compétitivité de chaque chaîne de valeur sur ces marchés. Même si les pauvres sont en activité sur ces marchés, lorsque la croissance est limitée, il n'est pas possible pour le BP d'élaborer des interventions de projet pour le particulier secteur. Un autre aspect important de l'évaluation du potentiel de croissance est de comprendre la demande des entreprises pilotes plus grandes dans le secteur et leur intérêt à s'engager de différentes manières. Parler directement aux entreprises pilotes peut les inciter à fournir une bonne indication du niveau de possibilité.
- 3. Explorer les possibilités de réforme systémique sur les marchés potentiels consiste à considérer les différentes dimensions selon que les pauvres s'engagent principalement dans le marché ciblé en tant que producteurs, employés ou consommateurs. Les pauvres peuvent-ils atteindre une augmentation durable de leur revenu et/ou la sécurité de leur revenu, par exemple grâce à des gains de productivité ou des changements du niveau de demande? Concernant les emplois salariés, existe-t-il une augmentation substantielle de l'offre de possibilités d'emplois décents? Dans certains cas un compromis est possible entre une forte

- croissance à court terme des emplois de qualité faible ou moins d'emplois durables, mais de meilleure qualité; cela devrait être soigneusement examiné. Y a-t-il des possibilités d'amélioration de l'accès aux biens et services qui contribue de manière significative au bien-être de l'homme, par exemple en faisant face à l'absence de marchés ou en réduisant les «primes de pauvreté»?
- 4. L'exploration de *l'additionnalité* consiste à considérer si la contribution potentielle du PNUD est importante ou décisive pour que le marché devienne plus inclusif et pour veiller à ce que le PNUD ne fasse pas double emploi par rapport aux efforts d'autres organismes de développement ou bailleurs de fonds. Enfin, le BP devrait examiner si elle dispose de ressources suffisantes pour s'engager dans le développement des marchés inclusifs.

Après avoir appliqué les filtres primaires aux secteurs cibles potentiels, des critères supplémentaires peuvent être nécessaires au choix des secteurs cibles. Les critères peuvent comporter des indicateurs économiques et liés au marché ainsi que des indicateurs de développement. Par exemple, si le critère principal est l'emploi des femmes, alors un accent fort devrait être mis sur les critères relatifs aux femmes.

À l'issue de l'évaluation rapide et de n'importe quelle application éventuelle de critères additionnels, le BP devrait avoir une «liste restreinte» claire des secteurs potentiels à cibler. À ce stade, il est recommandé qu'une sélection des acteurs ayant été consultés dans le cadre de cette évaluation soient réunis dans un atelier ou une réunion pour examiner l'évaluation, vérifier les résultats et choisir conjointement le(s) marché(s) à cibler. Lors de l'atelier, le BP devra établir le bien-fondé de l'importance de travailler ensemble, «instruire» les acteurs sur le concept des marchés

inclusifs, présenter les résultats de l'évaluation rapide de marché et faciliter une discussion sur le secteur ou le marché choisi pour une analyse plus approfondie.

4.2 Rôles des Parties Prenantes

Dans la conduite de l'évaluation rapide de marché, il est essentiel de consulter un éventail de parties prenantes sur les marchés potentiels sur lesquels se focaliser et sur les possibilités qui pourraient se présenter. La consultation devrait inclure des représentants du secteur privé, les gouvernements, divers types d'associations d'entreprises et du secteur, etc. Le choix des parties prenantes à consulter dépend des marchés à l'étude et sera donc continu tout au long de l'étude de marché. A ce stade, l'éventail des parties prenantes de-

vrait être assez large et inclure également les acteurs ayant une large vision des secteurs des entreprises soumises à l'économie de marché qui présentent des opportunités de croissance et sont importants pour les pauvre. Les parties prenantes pourraient aussi être consultées lors de l'examen d'éventuels critères supplémentaires pour le choix du marché final. Le fait de s'appuyer sur les connaissances des acteurs présente l'avantage supplémentaire de les faire participer à un stade précoce et de conférer de la légitimité à l'évaluation et au choix proprement dit des secteurs et des marchés.

Une fois que le choix des secteurs est achevé et que l'initiative de DMI est en train de passer à l'étape suivante, un ensemble plus restreint d'acteurs pertinents sur le marché doit alors être identifié pour la participation à la phase d'élaboration du projet.

Conseils pratique:

Les outils/lignes directrices suivants seront des ressources utiles pour un atelier pour les parties prenantes ou pour le choix du marché:

Le Guide d'Etablissement des Partenariats contribue à montrer comment établir le bienfondé de l'action collaborative (Outil 1), donne des conseils de facilitations (Outil 4), de négociations (Outil 5) et de saisie des informations complexes grâce à la cartographie (Outil 3).

L'Evaluation des marchés, Section 2.3, fournit une matrice de décision. Dans certains cas il peut être utile de présenter une matrice de décision lors de la réunion des parties prenantes.

Ressources supplémentaires:

En plus des «Ressources Principales» (p. 13), les ressources suivantes peuvent être utiles:

DFID, IFC et. al. (2006): «Public-Private Dialogue (PPD) Handbook».

DCED (2008): «Supporting Business Environment Reforms, Practical Guidance for Development Agencies»



5

FORMULATION DU PROJET

Lors de la finalisation du choix du marché, le BP et l'équipe d'intervenants entrent dans la deuxième phase du cycle du projet: la formulation du projet. :Le processus de formulation implique une analyse plus poussée du secteur ou des marchés choisis ainsi que la conception du projet. À la fin de la conception du projet, les partenaires, les entreprises pilotes et/ou les investisseurs sont identifiés et s'engagent.

5.1 Aperçu sur le Processus de Formulation du Projet

Le processus de formulation du projet comporte deux étapes: l'étude de marché et la conception du projet. L'étude de marché est une activité de recherche détaillée pour découvrir les principales contraintes et opportunités dans les marchés choisis. La conception du projet analyse les résultats de l'étude de marché afin de déterminer les interventions efficaces d'une initiative de DMI. Notez que quoique l'étude de marché commence par l'évaluation du marché, elle est faite à chaque étape du processus de conception pour assurer que les interventions choisies répondent aux besoins et exigences de la clientèle cible.

Avant de commencer l'étude de marché, le BP peut envisager d'organiser un atelier pour les parties prenantes afin d'assurer un consensus commun sur la formulation du projet. Cela comprendra la clarification du champ de recherche et le mandat du projet prévu avec une explication du processus de formulation du projet.

5.2 Etude de Marché

Il est crucial d'obtenir une meilleure connaissance des marchés identifiés. A cet effet, une étude de marché est effectuée pour permettre une meilleure compréhension du secteur dans son ensemble (du fournisseur initial d'intrant au client final), les différents changements sur le marché, et le rôle des MPME cibles et des entreprises plus grandes.

Une étude de marché peut être très simple ou hautement complexe, selon le contexte, l'objectif de l'évaluation, et les ressources disponibles. Elle pourrait consister en une recherche qualitative auprès des différents gens d'affaires et des acteurs du marché, ou comprendre des analyses en profondeur des entreprises, économiques, ou de la compétitivité avec de grandes enquêtes quantitatives.

Tip:

Le Siège du DSP dispose d'une liste de spécialistes consultable en ligne.⁵

Afin d'améliorer cette liste, les BP sont invités à recommander chaque consultant/spécialiste qu'ils ont utilisé en téléchargeant son CV.6

Il est recommandé que le BP emploie un spécialiste pour effectuer les études de marché, notamment la coordination du processus avec les parties prenantes.

Il est important de noter qu'il existe une diversité d'outils et d'approches avec différentes unités d'analyse, pour effectuer l'évaluation de marché. Le cadre décrit ci-dessous est basé sur celui utilisé par l'USAID pour l'évaluation de marché. D'autres approches/outils existent qui comprennent «Making Value Chains Work Better for the Poor» et «l'Evaluation des Marchés» du PNUD qui s'appuie sur Faire Fonctionner les Marchés en faveur des Pauvres.

Malgré les diverses formes d'évaluation, la qualité et l'impact du projet, dans une large mesure, dépendront de la connaissance approfondie des catégories suivantes: 1) le marché final, 2) l'environnement favorable/des affaires 3) les relations dans la chaîne de valeur, 4) les marchés d'appui et 5) le rendement des affaires.

1) Le marché final: il est important de comprendre les tendances des consommateurs et les possibilités de marché dans les marchés finaux, ainsi que la capacité concurrentielle des produits ou des services de la chaîne de valeur. Seuls les marchés à fort potentiel de croissance devraient être sélectionnés pour

- 5 http://tcdc.undp.org/expertsearch/default. aspx?key=8YPA3227X8060I90R1Y0
- 6 http://tcdc.undp.org/cventry/default. aspx?key=4B26BD7O880604605Z72%20fgh
- 7 http://apps.develebridge.net/amap/index.php/ Value_Chain_Development
- 8 http://www.markets4poor.org/sites/default/files/ file/Publications/M4P1/VC%20toolbook_eng.pdf.

la programmation. Il est également important pour les parties prenantes de comprendre ce qui se passe dans chaque marché avec des activités spécifiques adaptées pour répondre aux préférences des consommateurs. En effectuant l'évaluation, les BP devront répondre aux questions : quelles sont les principales tendances sur les marchés, qui sont les principaux concurrents et sur quelle base sont-ils en concurrence?

- 2) L'environnement favorable/des affaires: L'environnement favorable ou des affaires comprend les politiques, les institutions et le contexte d'exploitation des entreprises dans ce secteur d'activité, ainsi que le contexte socio-économique, notamment les questions politiques, de sexe, physiques ou environnementales. Pour qu'un programme réussisse, la compréhension des conditions dans lesquelles les pauvres opèrent est nécessaire, avec des activités élaborées pour remédier aux obstacles qui entravent leur participation accrue. Le gouvernement a-t-il établi le secteur comme prioritaire? Existe-t-il des politiques commerciales favorables? Existet-il des normes culturelles affectant l'habilité des populations marginalisées à pénétrer de nouveaux marchés? Bien que celles-ci varient d'un marché à l'autre, certains des contraintes les plus fréquentes comprennent le manque d'infrastructures adéquates, le capital humain, les cadres stratégiques, juridiques et administratifs, l'accès au financement des investissements et les services de crédit à la consommation, les informations sur le marché, la gouvernance du marché (les barrières à l'entrée, les distorsions causées par les politiques gouvernementales et la conduite monopolistique des entreprises en place), ainsi que l'économie politique (l'ensemble de l'économie politique de la prise de décision et des pouvoirs en ce qui concerne l'environnement des entreprises).
- 3) Les Relations dans la Chaîne de Valeur: Lors de l'analyse des marchés, il est important de considérer la structure des d'affaires, leurs relations et leurs liens dans la chaîne de

valeur, notamment le transfert de l'information, la conception des produits, le crédit, la technologie ou les autres produits et services d'appui, à travers les relations à l'intérieur de la chaîne de valeur. Comment les entreprises interagissent entre elles? Est-ce que les entreprises collaborent pour soutenir la concurrence? Quelles sont les dynamiques concurrentielles du marché, notamment les principaux acteurs et leurs principaux liens horizontaux et verticaux. L'évaluation des relations consiste à placer ces idées dans une série chronologique qui met en évidence les principales tendances.

- 4) Marchés d'Appui de Produits et Services: les services d'appui sont les services essentiels de développement des activités dont ont besoin les entreprises de la chaîne de valeur afin d'exploiter et de développer leur entreprise. Une évaluation du marché doit identifier les principaux services et intrants nécessaires à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Ces services sont-ils déjà disponibles? Comment les différents acteurs du secteur achètent-ils et payent-ils pour ces services?
- 5) Rendement des affaires: Le rendement des affaires fait référence à la façon dont les différentes entreprises améliorent leurs activités. Quelle est la capacité et la volonté de différentes entreprises de développer et faire croître leur affaire? Y a-t-il des leaders dans le secteur qui peuvent agir comme adoptants précoces des activités de programme?

Toutes les cinq dimensions doivent être analysées pour assurer que les projets de DMI sont globaux dans leur approche et cherchent à renforcer les systèmes de l'ensemble du marché.

Afin de disposer d'informations suffisantes et d'un contexte pour concevoir les interventions, l'évaluation de marché peut avoir besoin d'être complétée par des composants d'autres types d'analyse. Cela dépend du contexte spécifique et du type de projet. Si le BP adopte une approche de développement de la chaîne de valeur, il peut choisir d'effectuer une analyse de la chaîne de valeur au lieu d'une évaluation de marché, ou tout simplement de compléter l'évaluation de marché avec des composants d'une analyse de la chaîne de valeur (se reporter à la Boîte à Outils d'Analyse de la Chaîne de Valeur à la page 36 pour les ressources). Une telle analyse met davantage l'accent sur les interconnexions entre les acteurs de la chaîne de valeur et les forces et les faiblesses dans la chaîne.

Les parties prenantes et les partenaires potentiels doivent être impliqués dans la phase d'évaluation à travers la fourniture d'informations et la discussion des résultats préliminaires. Ils peuvent également aider à l'identification des contacts et des ressources utiles pour l'évaluation. Dans certaines situations, le BP peut également vouloir inclure les parties prenantes dans le cadre de l'équipe de recherche.

5.3 Conception du Projet

La conception du projet consiste à analyser les résultats des études de marché afin d'identifier les principales contraintes qui empêchent les pauvres de participer dans les marchés, le développement de solutions pour résoudre ces problèmes de façon durable, et l'identification des interventions visant à faciliter les solutions choisies avec le développement du modèle de logique d'impact. Le processus de conception du projet est piloté par les apports et les contributions des parties prenantes. Alors que l'équipe du BP facilite ce processus (éventuellement avec l'assistance d'un expert du secteur ayant les compétences de facilitation appropriées), ce sont les parties prenantes qui analysent la situation et complètent les processus de visualisation. L'équipe du BP et les parties prenantes pourraient vouloir transposer leurs résultats après chaque étape du processus sur le terrain pour un examen plus approfondi.

5.3.1 Analyse des Contraintes

Les contraintes représentent les principaux obstacles ou goulets d'étranglement qui empêchent les marchés d'être plus inclusifs. Informés par l'étude de marché, les parties prenantes et l'équipe du BP devraient réfléchir aux grands problèmes dans le marché choisi. La longue liste de contraintes peut alors être introduite dans un arbre ou une analyse des problèmes pour identifier les contraintes

Ressources supplémentaires: Boite à Outil d'Analyse de la Chaine de Valeur

Bien que le DMI soit souvent axé sur les marchés nationaux, il existe des contextes dans lesquels les projets tentent d'intégrer les clients cibles dans les marchés à l'exportation, notamment par le moyen d'une plus grande valeur ajoutée. L'initiative d'Aide au Commerce utilise l'analyse de la chaîne de valeur comme un outil pour la préparation des sections sectorielles dans L' Étude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce (EDIC) ainsi que l'évaluation des Besoins d'Aide au Commerce. Les recommandations concernant la chaîne de valeur sont ensuite traduites dans la matrice d'initiatives d'orientation. «Aid for Trade and Human Development: A Guide to Conducting Aid fro Trade Needs Assessment Exercises» (L'«Aide pour le Commerce et le Développement Humain: Un guide pour la Conduite de l'Aide aux Exercices d'Evaluation des Besoins du Commerce») constitue une boîte à outils utile.

- « Making Value Chains Work Better for the Poor A Toolbook for Practitioners of Value Chain» («Faire Mieux Fonctionner les Chaînes de Valeur pour le Bénéfice des Pauvres Un Livre- outil pour les Praticiens de l'analyse de la chaîne de valeur») a été préparé sur la base de l'expérience d'un certain nombre d'organismes de développement notamment le DFID, la GTZ et la SNV. Sa principale caractéristique est qu'il est explicitement sur axé sur la façon d'analyser les chaînes de valeur à partir du point de vue des pauvres. Il explique quatre «outils de base » (pour l'identification, la cartographie, la mesure des coûts et des marges ainsi que l'analyse de la technologie, la connaissance et la mise à niveau concernant la chaîne de valeur) et de quatre outils «avancés» (pour l'analyse des revenus, de l'emploi, de la gouvernance et des connections de la chaîne de valeur).
- «A Guide for Value Chain Analysis and Upgrading» («Un guide d'analyse et de mise à niveau de la chaîne de valeur») s'appuie sur la vaste expérience de l'OIT en matière de programmation de la chaîne de valeur et se compose de cinq modules couvrant la mise en place, la recherche et l'analyse, les solutions de mise à niveau, l'évaluation de la mise en œuvre et de l'impact.

Les ressources supplémentaires comprennent:

- L'approche à la chaine de valeur « Moving Towards Competitiveness» («En marche vers la Compétitivité») de FIAS
- «ValueLinks Manual» de GTZ
- · Value Chain Wiki de l'USAID
- Le guide « Value Chain Programme Design» («Conception de Programme de Chaine de Valeur») Action for Enterprise
- Programme Design Toolkits (La Boite à Outils de Conception de Programmes) de MEDA

prioritaires de premier plan. Pour chacun des problèmes prioritaires sélectionnés, les parties prenantes devraient procéder à une analyse (de cause à effet) du problème. Pour procéder à l'analyse du problème les parties prenantes en général devront:

- Commencer par le(s) problème(s) majeur(s) ou la (les) question(s) qui ont été identifiés
- Réfléchir sur les principales causes du problème. Il est souvent utile de réfléchir en termes de catégories de causes, telles que les contraintes de politiques, les contraintes institutionnelles, les faiblesses de capacités, ou les normes sociales ou culturelles
- Réfléchir sur les causes possibles du problème en se demandant: «Qu'estce qui fait que ceci se produit?» Pour chaque cause identifiée, aller plus loin en se demandant: «Pourquoi est-ce arrivé?»

En plus de développer les contraintes, les parties prenantes devraient également envisager les points forts sur lesquels le projet peut s'appuyer, sur la base du cadre d'analyse. Par exemple, existe-t-il un fort appui du gouvernement au secteur avec des politiques favorables dont le projet peut tirer parti? Ou existe-t-il une association de transformateurs déjà établie?

5.3.2 Visualisation du Processus et Elaboration de Solution

Sur la base de l'analyse du problème, les parties prenantes et l'équipe du BP s'engagent ensuite dans un processus de formulation de solutions. Cet exercice peut consister simplement à la reformulation des problèmes et de leurs causes dans des évaluations favorables ou objectives. Pour faciliter ce processus, l'équipe devrait s'engager dans un processus de visualisation afin de visualiser ce à quoi le futur marché pourrait ressembler si les pauvres étaient engagés en tant que participants actifs. Le processus de visualisation offre un certain nombre d'avantagess:

- Les groupes peuvent être dynamisés positivement quant à ce à quoi l'avenir pourrait ressembler si ces problèmes étaient résolus.
 Cet exercice favorise la créativité et permet de s'assurer que le processus n'est pas trop analytique.
- La vision de l'avenir peut identifier des idées supplémentaires qui n'auraient pas vu le jour si le processus avait été limité à la seule reformulation des problèmes en résultats positifs.
- La visualisation est un bon moyen d'engager les membres du groupe qui ne sont pas bien liés aux processus plus structurés d'analyse des problèmes.
- Parvenir à une vision partagée de l'avenir peut être une puissante plateforme de lancement de l'action collective

La vision doit être un exposé clair et réaliste de la situation positive future.

Une fois le processus de visualisation achevé, les parties prenantes doivent déterminer la stratégie de réalisation des solutions identifiées. Pour être durable, les solutions doivent être réalisables et commercialement viables (sauf si elles se rapportent à des questions d'environnement favorable plus larges

Conseil pratique:

Le Guide d' Etablissement des Partenariats comprend un guide sur la façon de faciliter un processus d'élaboration d'une vision avec les parties prenantes (Outil 1).

telles que les politiques, les règlements, les capacités des institutions publiques, etc). Elles devraient être mises en œuvre par les acteurs de la chaîne de valeur ou les prestataires de services commerciaux, non pas par des agents de développement. Une stratégie de solutions durables identifie donc les acteurs du secteur qui vont «acheter» (c.-à-d. utiliser) et «vendre» (c.-à-d. offrir) la solution, ainsi que le mécanisme de paiement pour la solution indiquée. Par exemple, une solution de service vétérinaire peut être vendue par un para-vétérinaire aux petits exploitants agricoles par paiement d'honoraires. Subsidiairement, une

entreprise leader peut «vendre» de l'assistance technique à un agriculteur sur une base intégrée. Il est également important pour les différentes entreprises de considérer le modèle d'affaires ou l'analyse de rentabilité pour s'engager dans la solution; pourquoi est-ce une option commercialement viable pour les différents acteurs? Les stratégies de solutions devraient donc être élaborées par les acteurs du marché en identifiant les possibilités pour eux de combler les lacunes du marché, soit en améliorant leur efficacité ou en jouant un nouveau rôle dans la chaîne de valeur.

Tableau 1: Contraintes et Solutions Illustrées

Contrainte Critique	Solutions Illustrées
Accès limité aux services d'appui pour la crois- sance ou la durabilité des entreprises	En Azerbaïdjan, avec un financement de l'USAID, Mercy Corps a permis aux agri- culteurs d'accéder à des services vétérinaires indispensables en créant des grappes de paysans, ce qui a contribué à réduire les coûts d'opération qui empêchaient les vétérinaires d'effectuer des prestations dans les régions éloignées. Le projet a également travaillé avec les vétérinaires pour améliorer la prestation de services et ajouter à l'offre de nouveaux produits.
Accès limité au finan- cement en raison de la mauvaise compréhension des financiers du client	IMON (anciennement Association Nationale des Femmes d'Affaires du Tadjikistan) a collaboré avec MEDA afin d'élargir son portefeuille de prêts et pénétrer les marchés ruraux. En travaillant avec les vulgarisateurs agricoles de MEDA, IMON a amélioré sa compréhension des problèmes financiers critiques des agriculteurs et a développé des produits de prêt qui répondent à leurs besoins particuliers de financement.
Le mauvais fonctionne- ment des coopératives signifie que les agriculteurs n'ont pas de connections appropriées avec le marché.	Dans le cadre d'un programme plus vaste, Katalyst au Bangladesh a renforcé les capacités d'une association de pêche locale pour développer davantage le secteur de la pêche. Entre autres activités, Katalyst a travaillé avec l'association afin d'augmenter sa base de membres et élargir son offre de services. Il a également appuyé l'association pour prendre les devants sur les différentes initiatives de développement du marché.
La faiblesse des liens verti- caux entrave la croissance du secteur	Le programme BDS du Kenya, mis en œuvre par l'EMG et financé par l'USAID, a élaboré un certain nombre d'activités en travaillant avec les entreprises pilotes afin qu'elles offrent des services intégrés aux producteurs de fruits, y compris la gestion du greffon et des animaux nuisibles. Kenya BDS a travaillé avec ces entreprises et les agriculteurs pour élaborer des contrats d'arrangements d'approvisionnement. Des stratégies ont été également développées pour favoriser les entreprises pilotes».
Les principaux obstacles dans l'environnement favorable empêchent le développement du marché	TechnoServe en Tanzanie a travaillé avec l'association du café, KILICAFE, et d'autres intervenants de l'industrie pour élaborer un plan afin d'améliorer la compétitivité du pays dans le secteur. L'organisation a analysé les taxes et les règlements gouvernementaux qui ont affecté le secteur et a travaillé avec KILICAFE pour recommander un changement de politique. Le dialogue politique a également conduit à une réduction des restrictions sur les canaux d'exportation du café avec des fournisseurs qui sont devenus capables de vendre en dehors du système des enchères.

5.3.3 Le Développement de la logique et des Interventions d'Impact

Une fois que l'Equipe de Pays et les parties prenantes ont mis au point la vision et des solutions pour les secteurs, une logique de l'impact et de la stratégie des interventions sont élaborées. La logique d'impact est le modèle causal qui montre comment les activités du projet mèneront à des avantages déclarés. Penser à travers cette logique, et mettre l'accent sur les résultats, aide à clarifier les priorités et à améliorer l'efficacité. Lors de l'élaboration de la logique d'impact, les parties prenantes mettront en œuvre des interventions spécifiques.

Pour élaborer la logique d'impact, les parties prenantes devraient formuler quelques objectifs précis que le programme ou le projet pourrait atteindre (par exemple, augmenter les revenus des agriculteurs de bambou). Ces objectifs devraient découler du processus de

Les interventions sont les activités à court terme menées par les partenaires pour faciliter et appuyer les solutions durables choisies.

visualisation. Les objectifs devraient être considérés à court, moyen et long terme. Sur la base des objectifs, une logique d'impact ou une chaîne de résultat est établie (comme illustré ci-dessous dans un modèle simplifié).

La liaison des interventions aux changements attendus dans le secteur est au cœur de la formulation d'une chaîne d'hypothèses: l'intervention X apportera un changement dans Y (résultat) qui à son tour provoquera un changement dans Z (impact). La logique d'impact est donc utilisée pour aider à élaborer des interventions.

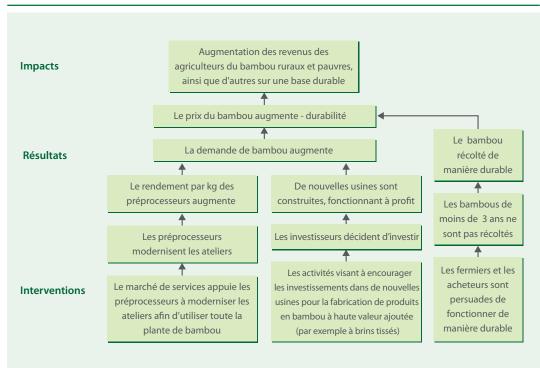


Figure 4. Impact Logic (DCED, 2010) (Source: www.Enterprise-Development.org)

Lors de l'élaboration des interventions, le BP et les parties prenantes devraient envisager ce qui pourrait motiver les parties prenantes, les acteurs de la filière, et d'autres entreprises à s'engager dans la solution retenue. Quelle est la motivation pour eux d'améliorer leur entreprise et de s'engager à l'égard des pauvres? Quelles sont les activités spécifiques que le projet peut entreprendre pour faciliter les solutions retenues? Et bien qu'il soit essentiel que les acteurs du marché mettent en œuvre les solutions, les projets devraient également identifier les opportunités, dans toute la mesure du possible, pour les acteurs du marché de mettre en œuvre les interventions choisies.

La gamme d'interventions et de points d'entrée nécessaires pour renforcer l'ensemble du système et créer un impact systémique varie d'une initiative à l'autre.

A travers l'approche DMI, le PNUD vise à adopter une approche globale et intégrée et travaille généralement pour lever les

contraintes au niveau micro, méso et niveaux macro d'une manière coordonnée. Les activités au niveau micro, par exemple, mettent généralement l'accent sur les interventions visant directement les MPME et les entreprises leaders. Cela peut nécessiter une formation, le renforcement des capacités, ou l'introduction de nouveaux outils et techniques. Les interventions au niveau méso mettent l'accent sur l'assurance de structures d'appui, notamment les institutions, en faveur des pauvres. Les interventions au niveau macro mettent l'accent sur la politique et l'amélioration de l'environnement propice. Dans certains cas, les interventions à thème unique peuvent suffire à combler les lacunes du marché. En raison souvent de la très haute complexité des marchés, toutefois, il y aura dans la plupart des cas un besoin d'un large éventail d'interventions et de partenaires. Certains des points d'entrée communs et des interventions utilisées dans les initiatives de DMI sont mis en évidence dans le tableau 2.

Table 2. Entry Points and Interventions

Point d'entrée	Questions à examiner
Gouvernements	 Développement de capacités Réforme stratégique/ Dialogue des politiques Réforme réglementaire et juridique Normes des Marchés publics
Entreprises pilotes	 Amélioration de la chaine d'approvisionnement Stratégies locales de sélection des fournisseurs Plans d'entreprise en faveur de la Base de la Pyramide / Stratégies d'entrée sur le marché
Producteurs	 Développement de capacités/ Services de Développement des Entreprises Etablissement ou renforcement des coopératives et des associations de producteurs Etablissement ou renforcement de l'adhésion aux associations de chefs d'entreprise Accès aux finances, accès aux informations sur le marché, accès à la technologie
Consommateurs	Développement de capacitésAssociations de consommateurs
Organisations de la Société civile	 Développement de capacités Entreprenariat social Intégration du travail

Une initiative spécifique de DMI comporte habituellement un ensemble d'interventions complémentaires et d'activités à différents niveaux; Il peut s'agir d'une combinaison d'interventions pour le développement du secteur privé (par exemple le développement des capacités, la fourniture de services pour le développement du commerce durable, l'appui aux associations d'entreprises, la réforme de l'environnement favorable aux affaires, etc) et d'activités d'engagement du secteur privé (par exemple essentiellement par l'engagement des grandes entreprises et de leurs organisations représentatives comme partenaires et contributeurs au processus de développement, en complétant leur rôle commercial de «vecteurs» dans le secteur ou la chaîne de valeur).

Idéalement (mais pas nécessairement), les initiatives de DMI feront partie d'un vaste portefeuille PNUD/ONU de projets complémentaires du secteur privé couvrant à la fois le développement du secteur privé ainsi que des activités d'engagement en faveur de celui-ci. De telles activités complémentaires pourraient, par exemple, comprendre la recherche et le plaidoyer sur les marchés inclusifs, des projets plus vastes concernant l'environnement favorable aux entreprises, un dialogue plus large, des initiatives de plates-formes de plaidoyer et de partenariat telles que le Pacte mondil⁹ et 'Business Call to Action' (BCtA).¹⁰

Une fois que les interventions sont développées, il est nécessaire de mesurer et de vérifier si les interventions conduisent effectivement à des changements attendus. Sur la base des résultats de la chaîne/logique d'impact des indicateurs appropriés sont identifiés pour chaque étape importante dans la logique d'impact afin de suivre les résultats des interventions spécifiques et leur impact sur le système de marché. Le programme devrait travailler avec trois types d'indicateurs: les indicateurs de changement clés (propres au programme), des indicateurs universels (prédéfinis) et des indicateurs d'impact durable. Ces indicateurs sont décrits en détail dans le chapitre 7.

Afin de mesurer l'évolution de ces indicateurs, une ligne de base doit être mise en place avant le démarrage du programme. L'évaluation du marché pourrait jeter de la lumière sur la ligne de base, mais dans la plupart des cas, une analyse séparée de la ligne de base doit être effectuée. La ligne de base peut être finalisée seulement lorsqu'un projet a choisi ses interventions, et identifié les indicateurs à suivre.

⁹ http://www.unglobalcompact.org

¹⁰ http://www.businesscalltoaction.org/

ETUDE DE CAS: DMI aux Niveaux Micro, Méso, et Macro

Dans un effort d'appui à la réduction de la pauvreté et au relèvement social post-tsunami, le PNUD Indonésie et le Ministère de la Planification et du Développement du gouvernement provincial de l'Indonésie ont créé les Partenariats d'Aceh pour le Développement Economique (APED) en 2006. Grâce à un financement de plus de 2 millions de dollars de la Banque mondiale, du DFID et du PNUD, le programme a appuyé le développement économique en mettant en relation les agriculteurs avec les marchés étrangers dans les secteurs orientés vers l'exportation. L'intervention initiale était axée sur les grappes du café et du cacao, y compris l'évaluation des pratiques de prêts en cours par les banques locales, l'analyse des exportations actuelles par rapport aux capacités du marché et l'examen des possibilités dans les marchés émergents. Le projet a travaillé aux niveaux micro, méso et macro afin de rétablir les systèmes de marché et accroître les possibilités de revenu.

Les activités au niveau micro:

Le projet comprenait un certain nombre d'interventions aux niveaux du producteur et de la chaîne la valeur, notamment un échange accru d'informations, l'élaboration d'un manuel sur la culture du café, les systèmes SMS d'information sur le marché, et la recherche sur les semences améliorées.

Les activités au niveau méso:

Afin de reconstituer les marchés, le projet a également travaillé à améliorer l'appui aux institutions du secteur. Par exemple, des subventions ont été accordées aux associations professionnelles opérant dans chaque secteur.

Les activités au niveau macro:

Le gouvernement a été un partenaire important, d'abord en accordant un financement de démarrage et en facilitant l'organisation des agriculteurs en associations, ainsi qu'en indiquant les lignes directrices de la politique de développement des grappes. Le gouvernement a mobilisé effectivement 1,17 millions USD pour le projet sur une base annuelle, en faveur du développement de l'industrie du café.

APED a connu des résultats encourageants au cours de ses trois années d'existence: les intérêts des agriculteurs de café et de cacao sont représentés par des forums organisés de cacao et de café. Les secteurs bien organisés et dotés de ressources reçoivent un nombre croissant de commandes de la part des acheteurs internationaux. Plus important encore, la Banque mondiale a indiqué que le taux de pauvreté a diminué à Aceh, passant de 28,4% (2004) à 23,5% (2008).

ETUDE DE CAS: Formulation de Projet – Mettre en Relation les Brodeuses à Domicile des Régions Rurales avec les Marchés à Grande Valeur

MEDA, une ONG internationale, avec son partenaire Entrepreneurship Community Development Institute (ECDI), une ONG pakistanaise, a achevé avec succès un projet financé par l'USAID intitulé «Behind the Veil», qui effectivement mis en relation les brodeuses à domicile rurales avec les marchésà grande valeur.

Le projet a démarré avec l'identification initiale des possibilités par l'exploration de quatre secteurs à fort potentiel. L'objectif était d'identifier les secteurs qui ont une forte croissance économique et un potentiel d'extension important, en particulier parmi les femmes entrepreneurs. Sur la base des études de marché, MEDA et l'ECDI ont identifié un potentiel d'impact important dans le sous-secteur des vêtements brodés.

Les deux partenaires ont ensuite effectué une deuxième série de recherches qui leur a permis d'approfondir les questions essentielles qui restreignent la participation des femmes dans le secteur. La majorité des brodeuses rurales comptait sur les membres masculins de leurs familles pour les activités de marché et n'était donc pas capable d'atteindre les débouchés identifiés qu'offre le marché ou d'interagir avec des acheteurs potentiels. Cela signifiait également que les brodeuses n'étaient pas en mesure de comprendre les préférences des clients et, en dépit de leur expertise technique supérieure, ont continué à produire des produits de qualité inférieure avec des designs périmés.

Pour répondre à ces problèmes, les partenaires ont identifié une solution durable par laquelle les femmes à domicile pourraient vendre leurs produits aux détaillants par le biais de femmes agents de vente d'une manière culturellement appropriée. Ces femmes intermédiaires constitueraient le lien des productrices avec le marché, à travers lesquelles les services d'appui essentiels, tels que l'information, le design moderne, et les intrants, pourraient être orientés avec une commission pour leurs services d'agents de vente. Des ateliers et des réunions avec les principaux intervenants dans le secteur, notamment les détaillants, les grossistes et les producteurs ont validé la pertinence du modèle d'agent de ventes et aidé l'équipe à identifier les stratégies d'intervention possibles.

Les activités d'intervention ont été axées sur l'identification des femmes qui étaient prêtes à agir comme agents de vente pour les brodeuses femmes des régions rurales ainsi qu'un programme de formation pour renforcer les capacités des agents de vente dans des domaines tels que la sensibilisation à l'égard des productrices, l'esprit d'entreprise, la vente et le marketing, ainsi que le développement des entreprises. Pour développer les relations nécessaires avec les acheteurs, les agents de vente ont reçu de l'aide par l'établissement de contacts et de relations de faveur avec les détaillants, les exportateurs et les organisateurs d'exposition.

Le projet d'une durée de trois ans a intégré les productrices à domicile des régions rurales dans les marchés de plus grande valeur à travers différents de canaux de vente. Plus de 9.000 brodeuses rurales et 200 agents de vente ont été touchées par le biais du projet, les clients du projet ont avec succès, en moyenne, presque triplé leur revenu mensuel. Le programme est également extrêmement rentable avec un coût de 100 USD par client. Fort de ce succès, MEDA a lancé un large programme d'autonomisation économique des femmes couvrant plusieurs sous-secteurs financé par l'ACDI.

5.4 Rôle des Parties Prenantes

La participation d'intervenants multiples est particulièrement utile pour générer de nouvelles idées et construire une vision commune pour des solutions et des interventions durables. Dans ce processus, l'objectif est d'inciter les intervenants à penser de façon aussi ouverte et créative que possible sur ce qu'ils désirent réaliser. Le processus de formulation du projet exigera souvent une série d'ateliers et de réunions pour analyser les problèmes, commander des études, entreprendre des recherches, discuter et arriver à des conclusions sur les priorités et les approches, élaborer le programme et mettre sur pied un plan de S&E. En règle générale, les intervenants, à cette étape, comprendront des représentants du gouvernement national, des collectivités locales, des entreprises, des associations professionnelles, des organisations de la société civile, des agences des Nations Unies, des

bailleurs de fonds, des pauvres/ groupes cibles et de leurs organisations, d'entreprises du secteur et du marché, et d'organisations du secteur. L'évaluation approfondie du marché effectuée au début de la formulation du projet à l'étape 2 précisera les parties prenantes les plus importantes et les partenaires potentiels dans le secteur du marché ciblé. Il peut parfois être nécessaire de procéder à une analyse actualisée des parties prenantes pour s'assurer que les acteurs concernés sont bien engagés.

Au fur et à mesure que le processus de formulation du projet progresse, le nombre de participants aux réunions multi-acteurs décroitra en général, filtrant à la baisse jusqu'aux participants, intervenants et partenaires potentiels les plus pertinents.

Dans les initiatives de DMI, dans lesquels plus d'un secteur a été identifié, des réunions et des groupes distincts de parties prenantes multiples devraient être convoqués pour chacun des secteurs ciblés.

ETUDE DE CAS: Rôle du PNUD dans l'Engagement des Parties prenantes

Le PNUD et Cadbury se sont associés en 2008 dans une nouvelle initiative, le Partenariat Cacao de Cadbury, dans le but d'améliorer les moyens de subsistance des planteurs de cacao et de leurs communautés au Ghana. Au cours d'une période de dix ans, Cadbury a engagé 42,3 millions USD pour améliorer la productivité, notamment l'amélioration des ressources communautaires, telles que la construction de puits. Le PNUD a joué un rôle crucial dans le développement du partenariat, notamment l'identification des parties prenantes appropriées et la facilitation de la conception du projet. Le PNUD agit à présent en tant que conseiller du partenariat et chef de file dans la lutte contre les problèmes de durabilité environnementale dans le secteur du cacao au Ghana.

ETUDE DE CAS: Formulation de Project avec les Parties prenantes

Dans le cadre du programme de SEDF Bangladesh financé par la SFI, le personnel a effectué des recherches de base dans le secteur du prêt-à-porter, basées sur la recherche secondaire. L'équipe a ensuite travaillé avec l'association du prêt-à-porter pour identifier et développer des stratégies d'intervention spécifique.

Conseil pratique:

Rendre les acteurs conscients de l'importance de la collaboration est essentielle. «Le Guide d'Etablissement de Partenariats» contribue à la manière dont le BP peut en établir le bien-fondé pour les parties prenantes et les partenaires potentiels (voir Outil 1). Dans le cadre du dialogue multi-acteurs, il est recommandé d'organiser une discussion autour des contraintes et des solutions pour les marchés inclusifs et les modèles entrepreneuriaux dans le secteur. «Intermédiation des Modèles d'Entrepreneuriaux Inclusifs» fournit un outil de facilitation de la discussion.

Conseil pratique:

Il existe des risques liés à l'engagement des parties prenantes. S'il est mal effectué, l'engagement de parties prenantes multiples peut conférer une influence malsaine à un groupe non représentatif de parties prenantes, renforcer les liens entre les politiciens et les lobbyistes, et procurer un vernis de légitimité à de mauvaises politiques. D'autres écueils potentiels comprennent la confusion entre les moyens (participation) et les fins (résultat et impact) et le fait de permettre au processus quasi «démocratique» de produire des compromis qui ne sont pas suffisamment ciblés. "The Public-Private Dialogue (PPD) Handbook (Le guide pour le Dialogue Public-Privé (DPP)) du DFID, de la SFI et al. fournit un outil pour travailler de façon efficace avec de multipartite par le biais des DPP. Le guide énumère des stratégies pour lutter contre ce risque en obtenant un engagement explicite pour la transparence, la création de nombreux groupes de travail afin d'assurer une large base, et l'incorporation de mécanismes de suivi et de responsabilisation.

Ressources supplémentaires:

Le Springfield Centre: Making markets work for business and income growth

Action for Entreprise: Value Chain Programme Design: Promoting Market Solutions for MSME's

DFID – SDC: The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach

MEDA Market Development Toolkits for Market Research and Programme Design.



6

MISE EN OEUVRE DU PROJET

Le principe directeur principal pour la mise en œuvre d'une initiative de DMI devrait être de faciliter les changements dans un système de marché de sorte qu'il fonctionne plus efficacement pour mieux servir les pauvres. L'initiative devrait le faire en stimulant et en appuyant les acteurs du marché afin qu'ils exercent eux-mêmes des fonctions qu'ils n'accomplissent pas actuellement, ou pour qu'ils les accomplissent plus efficacement. Pour stimuler et appuyer ces changements chez les acteurs du marché, il sera parfois nécessaire d'introduire des partenaires extérieurs, le gouvernement ou des organismes de développement internationaux par exemple, qui peuvent orienter et assister techniquement les acteurs du marché à différents niveaux, à savoir aux niveaux micro, méso et macroéconomique. Plutôt que d'intervenir sur le marché, ces partenaires agissent comme facilitateur pour favoriser et encourager des solutions durables identifiées par les parties prenantes dans la formulation du projet. Le rôle de tels partenaires techniques sont définis dans la plupart des cas - ils sont des catalyseurs qui fournissent des interventions temporaires pour stimuler ou renforcer le marché, mais ils ne font pas partie du marché en lui-même.

La mise en œuvre de la programmation de DMI est donc une combinaison d'acteurs du secteur public menant des interventions ciblées en partenariat avec des entreprises de toutes tailles au fur et à mesure qu'elles grandissent et s'adaptent afin de répondre aux nouvelles opportunités de marché se traduisant par des changements durables dans le système de marché.

6.1 Identification des Partenaires

Dans le cadre de la nature multi-partenariale des projets de DMI et du processus de formulation du projet, il est nécessaire d'identifier et de choisir un certain nombre de partenaires du projet qui seront impliqués dans les activités de mise en œuvre du projet. Bien que l'équipe de BP et les intervenants aient identifié un certain nombre d'acteurs et de partenaires différents pour les activités choisies à l'étape de la conception du projet, il peut toujours y avoir des lacunes concernant l'expertise et les capacités. Il est important pour le BP de s'interroger sur les connaissances et l'expertise supplémentaires qui sont nécessaires pour répondre aux contraintes identifiées et pour que les activités réussissent. Le BP a-t-il besoin d'embaucher un expert du secteur? L'équipe at-elle la capacité de formation nécessaire? Sur la base des contraintes et des solutions choisies, le BP aura probablement besoin de travailler en partenariat avec d'autres agences ou experts techniques externes pour combler les lacunes dans les compétences et les capacités.

Lors du choix des partenaires appartenant au secteur privé, en particulier les plus grandes qui sont communément appelées «entreprises pilotes», le BP doit répondre aux critères énoncés dans les PPPO¹¹ on sur «L'Evaluation des Partenariats avec le Secteur Privé». Le PPPO souligne qu'en travaillant avec des entreprises du secteur privé, le PNUD devra accorder une attention particulière au risque de violer les principes de bonnes pratiques en matière de transparence, de non-exclusivité et l'évitement d'un avantage indu dans le choix des partenaires. Afin de suivre les bonnes pratiques, une cartographie et l'évaluation de la portée des entreprises devraient être effectuées et l'initiative doit faire l'objet d'une annonce publique. En suivant l'approche de DMI, la cartographie et l'évaluation de la portée devraient dans une certaine mesure normalement avoir déjà été effectuées dans le cadre de l'évaluation rapide et de l'évaluation du marché. Il est important de souligner que les entreprises pilotes potentielles et intéressées devraient déjà avoir été identifiées à ce stade précoce. Les risques liés au processus de sélection des partenaires sont davantage atténués par la pratique de réunions regroupant plusieurs intervenants, puisque

Conseil pratique:

Surtout pour les grandes entreprises, travailler avec le PNUD représente une valeur ajoutée et il est important que les partenaires potentiels soient mis au courant de la valeur ajoutée du PNUD. Pour en établir le bien-fondé devant les entreprises partenaires potentielles et les entreprises pilotes, il faudra souligner la manière dont le PNUD peut aider les entreprises à bâtir des modèles de gestion inclusifs. Cela est décrit dans «L'Intermédiation de Modèles Entrepreneuriaux Inclusifs».

celles-ci sont, par définition, inclusives et favorisent la transparence.

Comme annonce publique, le PNUD doit fournir des informations sur les paramètres du projet et les critères de sélection (tel que déterminés lors des réunions multi-acteurs). En outre, afin de maximiser les possibilités pour les entreprises intéressées de participer à des ateliers, des antécédents dans les médias locaux, la consultation publique et, le cas échéant la pratique de sollicitation, comme les appels à propositions, peuvent être utilisés.

Evaluation des Partenaires et des Entreprises Pilotes Potentiels

Il faudrait choisir et engager plus d'une entreprise pilote dans un projet de DMI. Les entreprises pilotes fournissent souvent, mais pas toujours, l'occasion de relier une chaîne de valeur avec les marchés finaux plus vastes, comme les marchés nationaux, régionaux ou internationaux et donc de nombreux projets impliquent de travailler avec les entreprises pilotes. L'entreprise pilote peut s'engager à acheter les produits fabriqués dans la chaîne de valeur, investir dans la modernisation de la chaîne, ou utiliser ses informations et son influence au profit d'une chaîne de valeur.

Lors de l'identification des entreprises pilotes potentielles, le BP peut envisager de

Business Call to Action (BCtA) est une initiative qui incite les entreprises à développer des modèles entrepreneuriaux qui offrent le potentiel d'impact de développement en même temps que le succès commercial.

Le Pacte mondial est une initiative stratégique en faveur des entreprises qui se sont engagées à aligner leurs opérations et stratégies sur dix principes universellement acceptés dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

¹¹ http://content.undp.org/go/userguide/partnerships/ private-sector/assessing-partnerships-with-the-private-sector/?lang=en#top

faire appel aux signataires du réseau de BCtA. Une autre voie potentielle consiste à tendre la main aux entreprises qui participent dans les réseaux du Pacte mondial.

Lors de l'évaluation des entreprises potentielles aux fins de coopération, une attention particulière devrait être accordée à l'«Outil d'Evaluation des Risques» contenu dans le PPPO¹². L'évaluation peut être complétée par l'«Outil d'Evaluation des Partenaires» (se référer au «Guide d'Etablissement de Partenariats») et des critères supplémentaires concernant les meilleures pratiques en matière de sélection des firmes pilotes (Groupe de Travail Externe):¹³

- Il faut choisir les entreprises pilotes ayant beaucoup de relations commerciales avec les MPME et faisant montre d'un engagement/une volonté manifestes d'investir dans l'amélioration/l'élargissement de leurs relations avec elles
- Il faut choisir les entreprises pilotes ayant une solidité financière suffisante et la perspective à long terme nécessaires pour effectuer les investissements requis (mais
- 12 http://content.undp.org/go/userguide/partnerships/ private-sector/assessing-partnerships-with-theprivate-sector/?lang=en#8.0%20Templates%20
- 13 Field Working Group (2008):"Defining lead firms and principles of facilitation" http://www.microlinks.org/ ev_en.php?ID=26643_201&ID2=DO_TOPIC

- ne faites pas l'hypothèse automatique que les grandes entreprises vont faire de gros investissements)
- Il faut travailler avec autant d'entreprises pilotes que possible (compte tenu de la capacité du programme) pour étendre l'action/impact, accroitre les options du producteur, accroitre les possibilités de réplication, et assurer la continuité du programme si certaines entreprises l'abandonnent
- Il faut «vérifier les antécédents» des entreprises pilotes, (la réputation sur le marché, l'historique des relations avec les autres acteurs du marché, les références de respect des lois et de l'environnement, etc) en utilisant l'«Outil d'Evaluation des Risques» (PPPO)
- Il faut essayer de rester neutre face aux pressions politiques dans le choix des entreprises pilotes (ainsi que des régions et des activités cibles de mise en œuvre) pour éviter de porter atteinte à l'image et la crédibilité du programme
- Il faut veiller à ce que qu'il y ait un marché solide pour les produits des entreprise pilotes (ainsi que les intrants/produits connexes des producteurs) avant de s'engager dans les activités du programme. Il faut comprendre dès le début la concurrence à laquelle les entreprises pilotes/les producteurs sont confrontés et évaluer la capacité des entreprises pilotes à soutenir la concurrence avec succès sur ces marchés.

Ressources supplémentaires:

and%20Forms

The FIELD Facilitation Working Group, a collection of international Market Development organizations, has produced a number of resources which COs may find useful in their operations with lead firms, including:

FIELD Facilitation Brief 1: Defining Lead Firms & Principles

FIELD Facilitation Brief 2: Lead Firm Selection

FIELD Facilitation Brief 3: Structuring and Managing Collaboration with Lead Firms

FIELD Facilitation Brief 4: Interventions with Lead Firms

FIELD Facilitation Brief 5: Addressing Absence of LFs in Value Chains

- Évaluer s'il existe des «marchés finaux» pour les différents produits de la chaîne de valeur et prendre cela en considération au moment du choix des entreprises pilotes avec lesquelles travailler (en fonction de leur capacité à soutenir la concurrence dans ces différents marchés)
- Il faut comprendre le «potentiel multiplicateur» des différentes entreprises pilotes (pour atteindre l'échelle ainsi que l'impact systémique), mais faire attention à choisir automatiquement les grandes entreprises pilotes en raison des contraintes de temps du programme.

6.2 Accords Ecrits

Pour formaliser les rôles et responsabilités, il sera généralement nécessaire de signer un certain type d'accord pour la mise en œuvre du projet. En fonction du projet, des partenaires et des responsabilités des partenaires, les accords vont du Protocole d'Accord (PA) à l'Accord de partage des Coûts (APC) réel en suivant les procédures du PPPO de la «Gestion des Programmes et des Projets»¹⁴ ou de la «Gestion des Partenariats».¹⁵

Les protocoles d'entente peuvent être utilisés pour des accords avec les entreprises pilotes, par exemple sur la formation qu'elles apporteront aux MPME. Les accords de partage des coûts seront typiquement utilisés avec des entreprises pilotes, les organismes partenaires et les bailleurs de fonds qui acceptent de verser des contributions financières au PNUD pour exécuter le projet.

Les Accords de Partage des Coûts et les Protocoles d'Accord doivent suivre les directives énoncées dans le PPPO mais dans leur contenu, ils différeront considérablement. Certains peuvent être plus généraux et ne définir que le cadre de la collaboration. D'autres peuvent être essentiellement des contrats, axés sur un domaine particulier avec le détail des attentes et des réalisations attendues mutuelles. Dans certains cas, les accords devront être séquentiels. Par exemple, un protocole d'entente initial entre le PNUD et une entreprise pilote pourrait inclure la conduite de planification et de recherches conjointes dans le but d'identifier des activités conjointes ou des investissements spécifiques. Des accords ultérieurs pourraient alors couvrir la mise en œuvre effective.

Conseil pratique:

Quel que soit le type d'accord, un contrat de partenariat général est souvent utile, car il décrit l'ensemble du partenariat et assure qu'il est équitable, transparent et avantageux pour tous les partenaires. Un modèle d'un tel contrat de partenariat est disponible dans le Guide d'Etablissement de Partenariats (Outil 6).

6.3 Engagement de Parties Prenantes Multiples

Pour assurer que le projet progresse comme prévu et que les obstacles sont abordés de manière efficace, des réunions continues réunissant de multiples parties prenantes seront nécessaires. Le rôle du négociateur ou du point focal du bureau pays est de mettre en place ces réunions aussi souvent que nécessaire. Ces réunions n'impliqueront généralement la participation que des partenaires ainsi que des représentants gouvernementaux concernés.

Assurer une motivation continue ainsi qu'un niveau de participation des parties prenantes tout en assurant la crédibilité du facilitateur constitue un défi commun de mise

¹⁴ http://content.undp.org/go/userguide/results/ project/initiating/?la ng=en#8.0%20Templates%20 and%20Forms

¹⁵ http://content.undp.org/go/userguide/partnerships/ private-sector/formalizing-partnerships-with-theprivate-sector/?lang=en#8.0%20Templates%20 and%20Forms

en œuvre. Le début du projet est marqué d'un élan important avec l'enthousiasme qui caractérise une nouvelle initiative. Cependant, dans les programmes de DMI les résultats sont généralement lents et progressifs. Les BP doivent donc trouver des possibilités de «mesures à effet rapide» pour encourager les parties prenantes. Ils doivent également identifier des stratégies visant à maintenir l'engagement des partenaires ; souvent, cela implique une communication régulière avec les partenaires pour déterminer leurs besoins d'appui.

Un engagement et un dialogue régulier donnent l'avantage supplémentaire d'assurer l'appropriation du projet par les parties prenantes ainsi que la gestion de leurs attentes quant aux bénéfices du projet. Compte tenu de l'éventail des acteurs impliqués dans un projet, différentes stratégies d'engagement et de communication seront probablement nécessaires.

6.4 Assurer une Durabilité Continue

Comme indiqué au chapitre 5, les acteurs du marché sont appuyés tout au long du processus de formulation du projet afin d'identifier leurs fonctions dans la vision de la chaîne de valeur et de déterminer les stratégies pour leur faire jouer de nouveaux rôles dans le marché. Cela est une première étape cruciale en vue d'assurer la durabilité dans une initiative de DMI. Cependant, les initiatives de DMI nécessitent d'envisager la durabilité au-delà de la formulation des projets et dans la mise en œuvre des activités. Les facilitateurs du projet devraient revoir régulièrement leurs interventions pendant la phase de mise en œuvre pour s'assurer que les acteurs du marché mettent en œuvre les solutions tandis que le projet reste axé sur les interventions à court terme pour faciliter ces solutions.

Les initiatives réussies de DMI évaluent régulièrement leurs interventions afin de déterminer le niveau d'influence ou d'impact qu'elles ont sur le marché. Bien que les activités du projet original puissent être conçues avec la durabilité à l'esprit, les facilitateurs doivent régulièrement évaluer les interventions afin de s'assurer qu'elles n'entraînent pas de distorsion de marché ou l'éviction d'acteurs existants du secteur privé. Le projet a-t-il commencé à inclure des documents implicites en jouant un rôle qui devrait être celui d'une entreprise du secteur privé, par exemple pour le contrôle qualité ou la commercialisation pour des fabricants de matériel agricole? Si c'est le cas, le projet devrait identifier les différents acteurs qui peuvent prendre le relais de ces rôles et développer des activités afin de mettre en évidence les incitations des entreprises qui acceptent cette fonction.

6.5 Adaptation de la Conception à l'évolution du Marché

Il est important de noter qu'aucun marché n'est statique; la conception du projet repose sur une base continue. Le résultat des interventions doit donc faire l'objet d'une attention continue afin d'évaluer ce qui fonctionne et les interventions qui peuvent nécessiter un ajustement. Cela se fait par un processus de contrôle dans lequel la logique d'impact est continuellement testée (voir section 5.3). L'étude de marché est également effectuée périodiquement tout au long de la mise en œuvre pour assurer la pertinence des activités du projet. En outre, au fur et à mesure de la mise en œuvre des activités, les acteurs et les partenaires peuvent apporter de nouvelles idées ou des innovations qui devraient être intégrées dans les plans de mise en œuvre. Les programmes réussis de DMI sont ceux qui considèrent le S & E comme un processus continu, avec l'identification des leçons apprises et la modification des activités du projet en conséquence.

Parce que les marchés sont dynamiques, des études de marché doivent être effectuées pendant la durée du projet. Comment le marché a-t-il changé depuis le début du projet? Y a-t-il de nouvelles tendances de consommation nécessitant une adaptation de la part des clients du projet? Y a-t-il de nouveaux concurrents ou entrants sur le marché? Quels sont les succès initiaux du projet que les interventions préliminaires ont fait naitre et qui peuvent être élargis ou reproduits? L'évaluation régulière des marchés afin de s'assurer que les interventions et les activités du projet sont toujours axées sur le marché permettra d'assurer un impact durable.

6.6 Capacités du Personnel

Trouver le personnel approprié pour mettre en œuvre les initiatives de DMI est essentiel pour assurer un impact efficace et durable. Le mélange des compétences requises est unique et de nombreux bureaux pays peuvent avoir du mal à trouver l'expertise en interne. Il peut aussi être difficile de trouver du personnel qui fasse rallier à l'approche et apprécie le rôle de catalyseur que le secteur privé peut jouer dans l'atteinte des OMD. Des plans doivent donc être inclus dans le plan de mise en œuvre du projet pour ajouter des activités de renforcement des capacités. Cela inclura probablement un mélange de formation formelle (par exemple un cours de formation en salle de classe) et informelle (par exemple, des visites d'exposition, d'encadrement, et d'apprentissage sur le tas.

ETUDE DE CAS: Amélioration de la compétitivité des MPME

Le Programme de Production, Financier et Technologique (PROFIT) financé par l'USAID en Zambie vise à accroitre la croissance de l'industrie dans l'agriculture et d'assurer la réduction de la pauvreté au niveau des ménages chez les pauvres agriculteurs. En utilisant une approche axée sur la demande, le projet aide les MPME à améliorer leur compétitivité, renforcer les grappes industrielles, et faciliter les relations entre les MPME et les parties prenantes dans la chaîne de valeur, le secteur à but non lucratif, et le gouvernement.

L'un des secteurs dans lesquels PROFIT opère actuellement est le marché des bestiaux. Au début du programme, le secteur était largement fragmenté, marqué par des liens faibles tout au long de la chaîne de valeur. Ces liens inefficaces avaient pour conséquence que l'industrie n'était pas compétitive car incapable de répondre à des contraintes critiques telles que la faible productivité, la forte incidence des maladies et la concurrence des importations. Des flux limités d'informations entravaient l'adoption de meilleures techniques et l'acceptation des services d'appui essentiels, notamment les services vétérinaires et financiers. Les interventions initiales ont porté sur toute la chaîne de valeur, y compris le développement de stratégies de consolidation, la facilitation de modèles de sous-traitance, le renforcement des relations avec les fournisseurs de services financiers, et l'appui au Syndicat national des Agriculteurs de la Zambie pour améliorer les services à l'intention de ses membres. Le projet a également développé un marché de services vétérinaires commercialement viables avec des activités du côté de l'offre pour accroitre la qualité et l'accessibilité des services vétérinaires et des activités du côté de la demande qui avaient pour but de convaincre les agriculteurs d'investir dans les soins préventifs. Un nouveau modèle de gestion a été lancé qui impliquait le recrutement et la formation de Travailleurs Communautaires de l'Elevage (TCE), qui prennent les commandes de propriétaires de bétail dans leurs villages et, en consultation avec les vétérinaires, travaillent avec les exploitants à appliquer les traitements préventifs. Les TCE reçoivent une commission; il existe par conséquent une incitation pour eux d'instruire les petits exploitants sur l'importance de la prévention. Le projet a également travaillé sur l'amélioration de l'environnement favorable pour le marché des services vétérinaires, par exemple les restrictions sur les importations de médicaments.

Bien que les activités initiales aient été prédéfinies, le projet a utilisé l'apprentissage permanent pour conduire des activités de facilitation de suivi futur, pour l'établissement de normes et de l'amélioration des réseaux entre les vétérinaires par exemple. L'impact ou les résultats souhaités n'ont pas changé mais le projet a adapté les activités en réponse à l'évolution et la croissance des industries cibles. Les activités ne sont donc pas immuables, mais sont plutôt mises à jour et adaptées afin de faciliter une plus grande compétitivité des secteurs choisis, ainsi que la mise à niveau et la sortie des interventions du projet.

ETUDE DE CAS: Mexico Supply Development Programme

Objectif

Lancé en partenariat avec Secretaría de Economía (Secrétariat à l'Economie), le programme vise à développer de meilleures chaînes d'approvisionnement afin d'améliorer les performances et la compétitivité des PME nationales au Mexique.

Activités

Le programme contribue à accroître l'intégration des PME dans l'ensemble de l'économie mexicaine, à accroître la compétitivité des grandes entreprises grâce à la consolidation d'un réseau de partenaires d'affaires, à améliorer la productivité et l'efficacité des entreprises et à contribuer à la substitution des importations ainsi qu'au développement de marchés d'exportation pour les entreprises intérieures.

Un observatoire de la chaîne de valeur a été mis en place. Il étudie les activités de meilleures pratiques des entreprises pilotes et des programmes de développement de la chaîne de valeur au Mexique et dans d'autres pays afin de fournir au gouvernement une analyse comparative des meilleures pratiques et des recommandations sur la façon de promouvoir un environnement concurrentiel pour les entreprises et les PME du Mexique.

Le rôle du PNUD

Le PNUD a participé à la définition des méthodes utilisées, au choix et à la formation de l'équipe de base du projet, à la supervision de la sélection des consultants, ainsi qu'à l'administration des fonds et l'assurance que leur utilisation est transparente et conforme à l'objectif de l'initiative. En outre, le PNUD a contribué à promouvoir ce projet auprès des entreprises et en recrutant des PME supplémentaires pour rejoindre l'initiative ainsi qu'en plaidant pour un financement du gouvernement.

En 2012, le PNUD Mexique vise à avoir formé une institution durable qui continuera à utiliser les méthodes mises au point afin de continuer à appuyer et renforcer les PME mexicaines. Au niveau international, le PNUD Mexique continuera d'introduire et d'encourager le programme dans d'autres pays, comme il l'a fait en El Salvador.

Résultats

SDP a contribué de manière significative au développement de nombreuses chaînes de production dans tout le Mexique à travers des temps de cycle réduits et l'amélioration des ventes pour Original Equipment Manufacturers (OEM) ainsi qu'une diminution des délais d'approvisionnement et des réductions de coûts pour les fournisseurs. Le projet apporte aux fournisseurs des PME une capacité de réponse pour les besoins du marché ainsi que l'atteinte des normes et des indicateurs définis par l'acheteur OEM.

Le programme a jusqu'à présent bénéficié à 450 PME et 56 entreprises clientes et a intégré plus de 4000 entreprises dans son portail Web, où les entreprises acheteurs et fournisseurs peuvent afficher respectivement leur demande et leur offre potentielle. En 2009, le programme a également été transféré à El Salvador.



MESURE DES RESULTATS ET SORTIE DU PROJET

Compte tenu de l'importance croissante accordée à la mesure des résultats, le PNUD a publié un nouveau «Guide sur la Planification, le Suivi et l'Evaluation des Résultats de Développement» en 2009. Le guide souligne que la planification des résultats est une condition préalable à une conception efficace de programmes. La mesure des résultats devrait avoir des répercussions et être appliquée à tous les stades du cycle du projet.

7.1 Importance du Suivi et Evaluation

L'attention croissante portée à rendre les organismes de développement, y compris le PNUD, plus axés sur les résultats provient de pressions externes et internes:

• Les pressions extérieures exigent des organismes de développement de prouver une utilisation efficace et efficiente des ressources. Cela inclut la nécessité d'une responsabilisation accrue à l'égard des citoyens, des gouvernements hôtes et des bailleurs de fonds sur l'affectation des ressources, l'atteinte des résultats et l'efficacité de l'atteinte des résultats dans le développement humain.

• Les pressions internes poussent les organisations à améliorer leur efficacité. Il est nécessaire d'améliorer les performances par l'apprentissage par lequel les approches et les programmes produisent des résultats positifs. Il est aussi nécessaire de mieux documenter la prise de décision tout au long de la mise en œuvre et de prévoir des ajustements rationnels des interventions en cours

Afin d'être plus axé sur les résultats, le PNUD suit le cadre élaboré par le Comité des Bailleurs de Fonds Pour le Développement des Entreprises (CDDE) pour les interventions en faveur du secteur privé.¹⁷

7.2 L'approche du CDDE

L'approche du CDDE vise à établir des normes plus cohérentes de mesure des résultats, ce qui peut à son tour générer des informations crédibles. Dans le cadre de l'initiative, le CDDE a défini trois «indicateurs universels»: l'Echelle, le revenu net supplémentaire, et les emplois supplémentaires nets. Ces indicateurs prévoient l'agrégation des résultats à travers les interventions et permettent la comparaison entre les programmes. Toutefois, l'importance principale de cette initiative est de tester une

¹⁷ http://www.enterprise-development.org/page/ measuring-and-reporting-results

norme de pratique de bonne mesure qui met l'accent sur l'intégrité des processus ou systèmes de mesure, avec la prise en charge de la mesure par les programmes, plutôt que de s'appuyer sur des évaluations externes. Une approche de mesure de programme sera alors vérifiée pour s'assurer de la conformité à la norme.

7.3 Méthodologie

L'approche du CDDE souligne la nécessité de comprendre la mesure des résultats comme un processus continu. Elle doit être intégrée à la phase de formulation, tout au long de la phase de mise en œuvre et peut même se poursuivre après que les interventions du programme aient été achevées. Le CDDE fonctionne avec une norme qui est basée sur l'articulation de la logique l'impact. Pour assurer la crédibilité des résultats, le système est vérifié par un vérificateur externe. La méthodologie suivante est basée sur: «La Mesure des Réalisations dans le Développement du Secteur Privé - Lignes directrices de Mise en œuvre.» du CDDE (2010). 19

Les lignes directrices du CDDE fournissent des instructions détaillées sur chaque étape de la norme listée ci-dessus. Certains des éléments clés de la Norme sont décrits ci-dessous. Toutefois, les BP devraient se familiariser avec toutes les étapes de la norme avant de procéder à la formulation du projet.

Le choix des indicateurs

Suivant l'approche du CDDE, le programme devrait travailler avec trois types d'indicateurs: des indicateurs de changement clés (spécifique au programme), des indicateurs universels (prédéfinis) et des indicateurs d'impact durable.

Indicateurs clés de changement:

Un programme peut choisir de nommer tous les changements décrits par le(s) modèle(s) comme «des changements clés» ou, pour diminuer le volume d'évaluation nécessaire, mettre en évidence «les changements clés» les plus importants.

Les programmes devraient identifier des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs à mesurer pour chaque «changement clé» dans la chaîne de résultats. Un bon indicateur est SMART: spécifique, mesurable, imputable, pertinent et limité dans le temps.

Dans certaines situations, des indicateurs indirects (c.-à-d. un indicateur qui ne mesure pas directement un phénomène, mais offre une mesure indirecte, de substitution) peut être utilisé, dans la mesure où une justification appropriée est donnée.

Norme du CDDE

- 1. Articuler la logique d'impact
- 2. Définir les indicateurs appropriés pour chaque étape importante dans la chaîne des résultats
- 3. Mesurer les changements dans ces indicateurs
- 4. Imputer ces changements au programme (ou à d'autres facteurs)
- 5. Capturer les changements plus larges dans le système ou le marché
- 6. Lier ces changements à des coûts de programme
- 7. Rapport sur ces changements
- 8. Gérer le système de mesure des résultats

¹⁸ La logique d'impact est ce qui est parfois appelé une «chaîne de résultat», une «Carte des résultats», un «modèle de résultat», un «modèle logique», un «cadre logique», ou un «modèle de programme.»

¹⁹ http://www.enterprise-development.org/download. aspx?id=1494

Tableau 3 Indicateurs généraux d'application étendue (CDDE: 2010, p. 15).

Niveau	Grand champ de mesure	Indicateurs	Lorsqu'approprié	
Niveau Ménage	Réduction de la Pauvreté	Revenu net supplémentaire des travailleurs et propriétaires de PME		
		Changements dans les autres indicateurs de pauvreté (nutrition, autonomisation, conditions de travail, etc.)		
Niveau	Compétitivité	Changements dans la productivité des PME	Idéalement chaque intervention aura un impact mesurable sur	
Enterprise	des entreprises	Changements dans le revenu net des PME		
		Emplois crées à la suite des activités du programme	autant d'indicateurs que possible	
		Innovations prometteuses / Changements dans les pratiques commerciales (par exemple des produits et processus éco-efficients durables)		
Niveau Service de marché	Changements dans les conditions du cadre	Changements dans les orientations ou règlements à la suite des activités du programme	Lorsque les services ou produits livrables que le groupe cible attend proviennent du gouvernement	
		Changements documentés qui vont modifier la manière dont une politique ou règlement, visant les groupes cibles est mise en œuvre par un organisme public (institutionnel)		
		L'opinion du groupe cible concernant la manière dont les changements ont impactés sur leurs affaires		
	Changements dans la demande de services	Conscience des groupes cibles des services et avantages qu'il peut offrir	Lors de la mesure de l'impact des services qui pourraient seule- ment avoir un impact direct sur le groupe cible à long terme	
		Consentement de payer pour les services	Services tarifés ou or indépendants	
		Niveau de satisfaction concernant les services	Lors de la mesure des	
		Changements dans les pratiques commerciales à la suite du service	changements dans la demande de services intégrés	
		Nombre de nouveaux prestataires de services entrant sur le marché		
	Changements dans la fourniture des services	Changements dans le nombre de clients ayant reçu des services	Tous les types d'intervention – afin de mesurer les changements dans le	
		Changements dans le volume d'affaires		
		Changements dans la gamme des produits offerts	volume de service	
		Changements dans le nombre de prestataires de services		
		Opinion du groupe cible sur la fourniture de services		
		Niveau de satisfaction des fournisseurs de la réussite du service		
Niveau de prestataire de service	Extrants immédiats dans les marchés de services commerciaux	Nombre de prestataires de services formés		

Indicateurs universels:

Le CDDE plaide pour l'application de trois indicateurs principaux à intégrer autant que possible au niveau des objectifs; ces indicateurs sont aussi appelés les indicateurs universels. L'application de ces indicateurs permet aux organismes d'agréger et de comparer les résultats entre les programmes:

- Echelle: Nombre d'entreprises cibles qui réalisent un avantage financier à la suite des activités du programme, par an et de façon cumulative. Le programme doit définir ses «entreprises cibles.»
- Revenu supplémentaire net: Revenu supplémentaire net (ventes supplémentaires) comptabilisés en faveur des entreprises cibles à la suite du programme par an et de façon cumulative. En outre, le programme doit expliquer pourquoi ce revenu est susceptible d'être durable.
- Emplois supplémentaires nets: Equivalents en emplois supplémentaires nets, à temps plein créés dans des entreprises cibles à la suite du programme, par an et de façon cumulative. «Supplémentaire» signifie les emplois créés moins les emplois perdus. Le programme doit expliquer pourquoi ces emplois sont susceptibles d'être durables.

Indicateurs d'impact durable:

Enfin, les indicateurs de la probabilité de l'impact durable doivent être définis. Pour chaque changement clé, les programmes devraient inclure des indicateurs intermédiaires qualitatifs et/ ou quantitatifs pour évaluer la durabilité de l'impact. De tels indicateurs intermédiaires peuvent inclure la rentabilité pour toutes les parties prenantes, la durabilité des sources de revenus, la satisfaction des acteurs du marché, et les capacités d'exécuter de nouvelles fonctions.

Parce qu'il faut du temps aux interventions pour avoir un impact sur les entreprises et la pauvreté, il est recommandé que les projets fassent des projections initiales (jalons) sur les impacts attendus lors du démarrage des activités. Les projections doivent être faites pour tous les indicateurs clés ainsi que pour les trois indicateurs d'impact universel, en prévoyant autant que possible les changements qui résultent des interventions du programme soit à la fin du programme ou de deux ans après la fin du programme.²⁰

Etablissement d'une ligne de base

Afin de mesurer les changements, une ligne de base doit être établie pour tous les indicateurs avant le début du programme. Dans la plupart des cas, l'évaluation du marché fera la lumière sur la ligne de base de nombreux indicateurs, mais il est important de déterminer si des données supplémentaires doivent être collectées. Si une ligne de base n'a pas été établie au moment de la conception du projet, les programmes devront faire preuve d'innovation. La collecte d'informations provenant de diverses sources permettra la validation des données donnant, ainsi une image assez précise de la situation de référence.

Attribution

Il est nécessaire de montrer les changements qui ont résulté des activités du programme, et qui ne se seraient pas produits autrement (additionnalité). Chaque programme doit avoir une approche claire et raisonnable pour établir cette attribution à chaque étape de la logique d'impact et donc dans tous les indicateurs.

Le programme doit rendre compte à d'autres contributeurs (les bailleurs de fonds opérant dans le même domaine ou le Gou-

²⁰ L'attribution plus de deux ans après une intervention donnée, dans la plupart des cases, est moins plausible et les données deviennent moins fiables (CDDE 2010, p. 13).

vernement) des changements et décrire, aussi précisément que possible, la valeur financière totale de la contribution aux changements de chacun des programmes. La norme n'exige pas l'analyse de l'impact attribuable à chaque programme individuel qui a contribué aux changements, ni d'attribuer des impacts en fonction de la contribution du secteur privé, même si ceux-ci peuvent également être importants.

Capture des changements plus larges dans le système ou le marché

Parce que les programmes de DMI visent un impact systémique, les avantages sont susceptibles de s'étendre au-delà des bénéficiaires ou partenaires directs. La recherche visant à mesurer cet effet doit être adaptée à la taille du programme.

Suivre les coûts du programme

Afin de juger et d'améliorer l'efficacité des programmes de DMI, les résultats doivent être liés aux coûts de leur réalisation.

Mesure des Résultats

Le programme doit développer un système permettant de mesurer et de suivre régulièrement les indicateurs. La fréquence des mesures dépendra de l'indicateur. La méthode à utiliser est déterminée par la taille, l'importance et la nature de l'intervention. Les petites interventions utilisent généralement des méthodologies plus simples, les interventions plus grandes utilisent des méthodes plus imposantes.

Lors de la conception d'un système d'évaluation d'impact, les programmes doivent décider de se concentrer uniquement sur l'analyse quantitative, ou de combiner les méthodes quantitatives à l'appui qualitatif. Des outils de collecte d'informations qualitatives ont été jugés particulièrement utiles pour les chaînes de valeur sous-développées, en permettant l'obtention d'informations des MPME, et la compréhension de leur comportement.

Plutôt que de choisir une méthode, les programmes devraient viser à utiliser une gamme d'outils pour collecter les données nécessaires; les informations générées par des méthodes mixtes peuvent aider à établir la validité des données et la fiabilité des mesures du changement. Toutefois, il n'est pas nécessaire d'utiliser un outil différent pour chaque indicateur, en fait, il est important de regrouper les indicateurs et de recueillir des données sur le plus grand nombre possible d'entre eux avec le même outil ou les mêmes outils. Bien que la mesure soit nécessaire au début et à la fin de la programmation, le suivi est également nécessaire à des intervalles appropriés pendant la durée du programme afin d'identifier les lacunes dans l'avancement du programme et des stratégies élaborées pour remédier aux insuffisances.

Ressources supplémentaires

- DCED Result Measurement Initiative : Inroduction for Programmes (Initiative de Mesure des Résultats: Introduction pour les Programmes)
- DCED Measuring and Reporting Results, Progress in 2008 and Plans for 2009 (Mesure et Rapports sur les Résultats, Progrès de 2008 et Plans pour 2009)
- DCED Measuring and Reporting Results Workshop (Atelier de Mesure des Résultats et Rapports)

7.4 Arrêt Progressif/ Mise à niveau/Sortie du Projet

Sur la base des résultats de l'évaluation, le PNUD et le gouvernement national décideront si le projet doit être poursuivi dans une nouvelle phase ou s'il devrait être progressivement abandonné. Souvent, la participation du PNUD dans un projet particulier se situe aux premiers stades du développement et de la mise en œuvre du projet.

En règle générale, le PNUD peut sortir d'un projet spécifique dans des situations où les progrès sont insuffisants, par exemple le manque d'engagement des partenaires, la valeur ajoutée de l'implication du PNUD a été fournie ou n'est pas essentielle dans l'exécution des projets, ou bien l'ensemble du projet est terminé.

Les stratégies de sortie et de mise à l'échelle doivent être envisagées dès le début du cycle de projet, au moment de la formulation du projet. Les stratégies de sortie permettent au facilitateur de marché de planifier le retrait des interventions pour assurer que des solutions durables subsisteront au-delà de la durée du projet, sans dépendance continue envers le facilitateur du marché. Des stratégies de mise à l'échelle aident le facilitateur du marché en s'appuyant sur le succès des interventions pilotes pour les reproduire et les diffuser; cela implique souvent des activités visant à favoriser les effets de démonstration et à encourager les «réplications» sur le marché. Le développement de ces stratégies à mi-parcours du projet mènera

probablement à des activités non durables et à une dépendance continue des bénéficiaires du projet envers le BP. L'impact sera également limité. Étant donné que les programmes changent et s'adaptent au cours de l'exécution du projet, il est important que ces stratégies soient revues et révisées en même temps que les activités évoluent.

A la demande du BP du PNUD, l'initiative des Entreprendre au Bénéfice de Tous (GIM) de la Division du Secteur Privé du PNUD pourrait mener des études en profondeur à l'achèvement des projets. Sur la base des informations, GIM élaborera des outils et approches de mise en œuvre des activités de DMI et de modèles de gestion inclusifs qui favorisent à la fois l'impact systémique sur la pauvreté et des modèles de gestion commercialement durables. Les meilleurs cas seront publiés comme publications de DMI et/ou seront partagés sur le site Web externe. Les BP peuvent également trouver des forums supplémentaires pour le partage des leçons apprises.

ETUDE DE CAS: Mise à niveau/Sortie: JOBS Bulgarie

Depuis le début en 2000, JOBS a créé ou soutenu 42 Centres d'Affaires à travers la Bulgarie avec 10 incubateurs d'entreprises et 17 bureaux. Grâce à son réseau qui couvre tout le pays d'organisations constituées localement, JOBS a aidé près de 20.000 clients - des créateurs d'entreprise, des micro et petites entreprises - et a créé plus de 33.500 emplois et formé plus de 51.000 personnes en leur inculquant des connaissances et des compétences nouvelles et en ciblant plus particulièrement les groupes marginalisés et vulnérables. Le projet JOBS a réussi à faire accéder plus de 1.900 entreprises naissantes et petites entreprises et des producteurs agricoles au microcrédit. Tout en appuyant la création, la croissance et la durabilité des Centres d'Affaires, en tant que fournisseurs d'appui aux entreprises, l'Initiative de JOBS, dans la période 2004-2008, s'est également diversifiée dans les 14 autres composants (de caractère sectoriel ou thématique) qui ont été identifiés pour leur potentiel à créer des produits à plus forte valeur ajoutée et à emploi plus élevé grâce à une chaîne de valeur renforcée.

Pour assurer la pérennité du service, le PNUD est en train de faciliter la transformation d'un projet du PNUD en une entité locale - la Fondation JOBS et l'institution de Micro finance Institution JOBS – afin de garantir la fourniture de services tels que les services non financiers de développement des affaires, les services financiers (à travers le Fonds de crédit-bail financier). Les services seront développés et personnalisés pour répondre aux besoins des personnes les plus exclues du marché du travail. Cela se fera grâce à une subvention partielle que l'Etat continuera à accorder aux centres d'affaires.

CONCLUSION

Comme l'évolution des marchés, le domaine du Développement des Marchés Inclusifs évolue également. La caractéristique de cette approche est l'incorporation de l'innovation et de la créativité afin que les pauvres soient effectivement reliés aux marchés qui offrent des revenus accrus, des emplois stables, et l'accès aux services et produits essentiels sociaux et de santé. Dans la conduite de nouvelles initiatives par les organismes de développement, les expériences sont partagées afin d'assurer que les interventions repoussent les limites du développement du marché pour tous. La nature intrinsèque «en évolution» du domaine a conduit à l'adoption par le PNUD d'une approche plus holistique qui garantit que tous les éléments du marché sont pris en compte dans la conception du projet. Les idées et l'approche qui sont derrière le GSB, c'est à dire travailler avec les entreprises pilotes, demeurent toujours des éléments importants, mais font maintenant partie d'une approche plus vaste que les BP peuvent utiliser pour assurer que les pauvres sont effectivement engagés dans les marchés.

Ce manuel a donné un aperçu du processus de formulation du projet de DMI. Bien que les BP puissent faciliter le processus, le rôle des parties prenantes à chaque étape est crucial. Leurs connaissances, leurs ressources, leurs visions et leurs solutions sont nécessaires à la conduite des activités finales du projet. Sans leur contribution et leurs idées, les interventions du projet ne gagneront pas de terrain et l'impact sera limité.

La conception du projet peut être un processus complexe. Et bien que ce guide vise à présenter un aperçu des outils pour rendre l'approche plus facile à gérer, il est important de se rappeler que la formulation du projet est un art, pas une science. L'intégration de la créativité à chaque étape du processus et l'adaptation des différentes ressources pour les besoins spécifiques de votre projet assurera qu'une réelle innovation en soit le résultat. Et n'oubliez pas de faire preuve de souplesse dans le processus de mise en œuvre du projet, ce qui permettra à votre projet pour réagir à de nouveaux signaux et informations du marché, assurant ainsi véritablement le développement des marchés pour tous.

Ressources

Action for Enterprise. "Approach for Value Chain Programme Design" 2007.

http://www.actionforenterprise.org/paper07.pdf.

Department for International Development et al. "Public-Private Dialogue Handbook." 2006.

http://www.publicprivatedialogue.org/papers/PPD%20handbook.pdf.

DFID – SDC "The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach", 2008

http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/681/6

Donor Committee for Small Enterprise Development. "BDS Preliminary Guidelines." 1998.

http://www.enterprise-development.org/page/business-development-services.

Donor Committee for Small Enterprise Development. "BDS Guiding Principles." 2001.

http://www.enterprise-development.org/page/business-development-services.

Donor Committee for Small Enterprise Development "Measuring and Reporting Results Workshop, Abuja, Nigeria" June 2009.

http://www.enterprise-development.org/page/event?id=141

Donor Committee for Small Enterprise Development. "Supporting Business Environment Reforms, Practical Guidance for Development Agencies" 2006.

http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/DonorGuidance_English.pdf.

Donor Committee for Small Enterprise Development "Measuring Achievements in Private Sector Development – Implementation Guidelines." 2010.

http://www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results.

Donor Committee for Small Enterprise Development "Measuring and Reporting Results, Progress in 2008 and Plans for 2009" Oslo, December 2008.

http://www.enterprise-development.org/download.aspx?id=1300

Donor Committee for Small Enterprise Development "Result Measurement Initiative: Introduction for Programmes." 2009.

http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail/702/4.

Donor Committee for Small Enterprise Development Result Measurement Initiative "Introduction for Programmes", 2009

http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/702/IntroductionForProgrammes.pdf

FIAS "Moving Towards Competitiveness' value chain approach", 2007

http://www.ifc.org/ifcext/fias.nsf/AttachmentsByTitle/MovingTowardCompetitiveness/\$FILE/Value+Chain+Manual.pdf

FIELD Working Group. "Defining lead firms and principles of facilitation." 2008.

http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=26628_201&ID2=DO_TOPIC.

GTZ "ValueLinks Manual", 2010

http://www.value-links.de/manual/distributor.html

ILO "A Guide for Value Chain Analysis and Upgrading", 2006

 $http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_093982/index. \\ htm$

ILO Training Centre. "The 2006 Reader: Implementing Sustainable Private Sector Development: Striving for Tangible Results for the Poor" 2006.

http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_143173/index. htm.

Making Markets Work Better for the Poor phase II "Making Value Chains Work Better for the Poor - A Toolbook for Practitioners of Value Chain Analysis"

http://www.markets4poor.org/Making%20Value%20Chains%20Work%20Better%20for%20the%20Poor

MEDA. "Information to Action: A Toolkit Series for Market Development Practitioners" 2007.

http://www.meda.org/web/publications/336-market-research-for-value-chain-initiatives-market-development-toolkit.

The Springfield Centre "Making markets work for business and income growth", 2010 http://www.springfieldcentre.com/index.php

Tanburn, J. "How Sustainable Can Business Development Services Really Be? Report on Harare Workshop." Small Enterprise Development Journal. Volume 10, No. 1. p 53-58. http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=372370.

UN, "Aid for Trade and Human Development: A Guide to Conducting Aid for Trade Needs Assessment Exercises", 2008

http://content.undp.org/go/cms-service/download/publication/?version=live&id=2077604

UNDP: "Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results". 2009. http://www.undp.org/evaluation/handbook/

USAID "Value Chain Wiki", 2010

http://apps.develebridge.net/amap/index.php/Value_Chain_Development

http://teamworks.beta.undp.org/pg/groups/375102/imd/

UNDP PSD HQ: "Assessing Markets". 2010.

UNDP PSD HQ: "Brokering Inclusive Business Models. 2010.

UNDP PSD HQ: "Guide to Partnership Building". 2010.

UNDP PSD HQ: Private Sector Strategy. "Promoting Inclusive Market Development." 2007.



Au service des peuples et des nations

Programme des Nations Unies pour le Développement One United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA

www.undp.org