



LA VALORISATION DES TPE ET PE DANS LES FILIÈRES

Le succès de plusieurs projets de développement du secteur privé de l'USAID dépend de la capacité des propriétaires d'entreprises d'innover et de s'adapter aux conditions changeantes du marché. Par exemple, le succès d'un projet commercial peut dépendre de la capacité des exportateurs à répondre aux normes évolutives de qualité et de sécurité sur les marchés des pays développés. Une agroentreprise visant à promouvoir une transformation avec valeur ajoutée peut dépendre de la capacité des fermiers locaux à l'approvisionner de manière fiable en matières premières de qualité, toute l'année. D'autres projets peuvent exiger que les entreprises adoptent de nouvelles pratiques commerciales et qu'elles se servent des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC). Ces exemples ont un lien commun : la réussite du projet dépend de la mise à niveau des entreprises, laquelle est ici définie comme *l'innovation pour augmenter la valeur ajoutée*.

Ce document d'information propose des observations et des suggestions visant à promouvoir la mise à niveau des entreprises, et plus particulièrement la valorisation des microentreprises et des petites entreprises (TPE et PE), y compris les petits exploitants agricoles. Il ne prétend pas

CAS D'EXEMPLE

Guatemala : travaux artisanaux tissés et légumes à forte valeur

Honduras : cultures horticoles

Inde : chaussures en cuir fabriquées à la main

Indonésie : cacao

Kenya : avocats

Mexique : café de qualité

Mozambique : graines oléagineuses

Pakistan : vêtements brodés

faire autorité en matière de valorisation des TPE et PE, mais de servir de point de départ au débat et à l'apprentissage mutuel à partir de l'expérience pratique de projets réalisés. Une grande part du développement du secteur privé dépendant de

l'efficacité de la mise à niveau, le but du présent docu-

ment est d'ouvrir le débat sur les meilleures pratiques émergentes.

Les informations de ce document proviennent d'un examen de neuf filières (voir l'encadré à gauche). Une comparaison des informations relatives à la valorisation recueillies à travers ces cas fournit des détails sur l'impulsion primaire qui se trouve derrière les différents types de valorisation et met en lumière l'importance des liens entre les entreprises, particulièrement les relations verticales entre les TPE et PE et les grandes entreprises ainsi que le rôle positif joué par les flux de savoir-faire et les bonnes informations.

TYPES DE REVALORISATION

Il existe plusieurs types de revalorisation (voir l'encadré ci-dessous). L'augmentation de la productivité par la mé-

TYPES DE REVALORISATION

Mise à niveau des procédés :

efficacité accrue de la production, réduisant les prix unitaires

Revalorisation du produit : qualité améliorée du produit, valeur améliorée pour les consommateurs

Progression : passage de l'entreprise à un nouveau niveau de la filière

Reconversion : entrée de l'entreprise dans une voie menant à un nouveau marché final

Réactualisation intersectorielle (de filière) : entrée de l'entreprise dans une nouvelle fi-

canisation, ou l'augmentation de la production agricole grâce à l'irrigation sont des exemples de revalorisation par mise à niveau des procédés. Toujours en agriculture, l'amélioration d'un produit pour qu'il soit conforme aux normes d'hygiène alimentaire du pays importateur est

un exemple commun de revalorisation du produit. Une progression se produit, par exemple, quand une entreprise s'engage dans de nouvelles fonctions, ou si un intermédiaire à l'intérieur d'un pays devient exportateur, ou

lorsqu'une TPE ou PE de production achète un camion pour prendre en charge le commerce de divers producteurs avec un marché de gros éloigné. Une reconversion se produit lorsque les entreprises commencent à vendre sur de nouveaux marchés finaux et une réactualisation intersectorielle (de filière) lorsque les entreprises entrent dans un sous-secteur complètement différent.

IMPULSIONS À LA REVALORISATION

Réduire les coûts ou augmenter la production en réponse à la concurrence à l'intérieur de la filière ou entre des filières incite à mettre à niveau les procédés. La concurrence de choix plus économiques peut inciter les TPE et PE à baisser les prix de leurs produits, les obligeant à améliorer leurs procédés de production pour en augmenter l'efficacité.

La revalorisation du produit est motivée par les changements des marchés finaux, souvent motivés eux-mêmes par les préférences fluctuantes du consommateur. Pour rester concurrentiels sur des marchés évolutifs, les producteurs TPE et PE doivent améliorer leurs produits pour répondre aux préférences du consommateur. L'industrie du café est un exemple typique d'amélioration suscitée par la demande. Les consommateurs, mieux informés de l'origine du café et des questions sociales et environnementales liées à sa production exigent de plus en plus souvent du café de qualité répondant à certaines normes sanitaires, sécuritaires, environnementales et sociales.

La progression est motivée par le désir d'éliminer le pouvoir des intermédiaires, d'améliorer le flux des signes du marché aux producteurs, ou par les deux. La progression peut s'effectuer de deux manières : 1) un niveau entier des entreprises peut être éliminé, changeant ainsi la structure de la filière et améliorant souvent la qualité des informations qui arrivent aux TPE et PE, ou 2) un seul producteur TPE et PE ou un groupe de producteurs peut passer à un niveau plus élevé dans la filière.

La reconversion est motivée par le désir d'améliorer les résultats en fonction du risque. Des prix plus élevés, de plus grands volumes de ventes et une gestion plus efficace des risques par la diversification sont autant d'indications qu'il est opportun d'effectuer une reconversion. Les TPE et PE peuvent également se reconvertir afin de chercher un débouché pour les produits de qualité infé-

rieure qui ne répondent pas aux normes de l'exportation ou à d'autres normes marchandes de forte valeur.

OBSERVATIONS SUR NEUF FILIÈRES

Les liens verticaux sont une source importante d'informations et d'assistance technique pour la mise à niveau des procédés. Cette assistance vient fréquemment sous forme de services intégrés, dont les instructions techniques sont fournies comme éléments faisant partie de la transaction du produit. En fournissant des contrats à terme, les grandes entreprises peuvent réduire certains des risques qui auraient autrement découragé les producteurs TPE et PE quant à mettre à niveau leurs procédés. Les services autonomes des marchés d'appui étaient une source beaucoup moins importante d'apprentissage pour la mise à niveau des procédés dans le cas des filières examinées dans cette étude.

Une filière fiable communique aux producteurs des informations au sujet des préférences du consommateur, avec les signes des prix liés à ces préférences. Afin de répondre à une demande changeante, les producteurs doivent d'abord connaître les préférences du consommateur. Une des meilleures manières d'inciter les propriétaires d'entreprises à investir dans la revalorisation des produits consiste à leur offrir des prix plus élevés pour des produits de meilleure qualité. En raison de l'importance des flux verticaux d'informations, les intermédiaires jouent souvent un rôle essentiel pour promouvoir (ou entraver) la revalorisation du produit.

Les entreprises qui achètent auprès des TPE et PE devant satisfaire leurs propres acheteurs en bout de chaîne, elles sont motivées à fournir aux TPE et PE des services intégrés qui encouragent la revalorisation du produit. Lorsque les consommateurs demandent des produits nouveaux ou différents, la pression pour y répondre est exercée sur les entreprises de toute la filière. En plus des primes sur les prix offertes pour les produits améliorés, les acheteurs peuvent également fournir des incitations n'ayant rien à voir avec le prix, par exemple l'assistance technique et la conception, la formation et les avances en intrants. Ces services intégrés encouragent la revalorisation du produit en réduisant les coûts et les risques pour les TPE et PE.

Il existe souvent un lien entre la revalorisation du produit et les autres types d'amélioration. Il existe un lien entre la

revalorisation du produit et la reconversion en ce sens que la revalorisation du produit peut être une condition pour pénétrer un nouveau segment du marché. De même, la revalorisation du produit et la progression sont liées parce que la création de relations directes entre les producteurs et les exportateurs facilite le flux d'informations sur le type et la qualité de produits exigés sur les marchés finaux.

La distance physique et sociale peut entraver la revalorisation. Les dépenses liées aux intrants, au transport et à la formation peuvent augmenter avec la distance entre les marchés, réduisant les bénéfices de l'amélioration. Dans certains cas, le transport des produits ou des paiements en espèces sur de longues distances peut exposer les propriétaires des TPE et PE à des risques sécuritaires et commerciaux accrus. La segmentation socioculturelle basée sur le genre, les castes, les classes ou l'appartenance ethnique peut également restreindre l'amélioration. La progression dans les segments des marchés locaux peut être plus facile pour les TPE et PE parce que les distances physiques et sociales entre les couches de la filière sont réduites et que l'accès à de meilleures informations est plus aisé.

Les TIC sont un facteur de revalorisation. L'accès amélioré aux technologies, telles que les téléphones portables, les télécopieurs et l'Internet peut aider les TPE et PE à renforcer des relations horizontales et verticales avec d'autres entreprises de la filière et, à travers ces relations, augmenter les possibilités et incitations à la revalorisation. En outre, les téléphones portables et l'Internet fournissent aux TPE et PE un meilleur accès aux informations du marché en temps réel.

DIRECTIVES POUR LES PRATICIENS

Plusieurs enseignements ont émergé de l'examen des neuf filières. Ils permettent de tirer des conclusions sur les méthodes susceptibles d'améliorer et d'augmenter les avantages promis aux TPE et PE par la revalorisation en réduisant la plupart des coûts, risques et contraintes qui y sont associés.

1. Améliorer la transmission aux TPE et PE des informations du marché et des signes relatifs aux prix.

Les TPE et PE auront peu de motivation à s'améliorer s'il y a des "maillons faibles" dans le flux d'information du marché et des écarts des prix liés à la qualité. Pour

augmenter les avantages aux TPE et PE dans les filières, il est important de renforcer les flux verticaux d'information et de s'assurer que les TPE et PE reçoivent une prime sur les prix pour une meilleure qualité. Au Pakistan, des femmes agents de vente ont facilité le flux d'information aux différents producteurs relativement à la conception et aux couleurs exigées par les acheteurs en milieux urbains. Ceci, de concert avec le paiement de prix plus élevés, a contribué à obtenir en réponse pour la revalorisation d'un produit. Si les intermédiaires s'approprient les primes sur les, les TPE et PE auront peu d'incitation à s'améliorer. Dans les situations où les acheteurs exigent une meilleure qualité comme condition d'achat, sans offrir des prix plus élevés, les TPE et PE seront moins susceptibles de répondre, à moins qu'il y ait quelques réductions compensatoires des coûts ou des risques. De toute façon, la condition minimale de toute revalorisation est que les TPE et PE reçoivent en temps opportun des informations sur les préférences du consommateur sur les marchés finaux.

2. Augmenter le pouvoir de négociation des TPE et PE.

Un pouvoir de négociation accru pour les TPE et PE fournit de plus grandes incitations à la revalorisation l en augmentant les résultats ajustés en fonction des risques. Le pouvoir de négociation des TPE et PE par rapport à leurs acheteurs peut être augmenté par une connaissance améliorée des TPE et PE en ce qui concerne les marchés, les prix et la qualité. La collaboration horizontale parmi les TPE et PE aux fins de négociation collective peut jouer un rôle clé en améliorant les bénéfices à court terme. Elle peut également ouvrir la voie à des possibilités pour les propriétaires des TPE et PE en entraînant de nouvelles connaissances, compétences et relations qui déplacent le pouvoir et les asymétries d'information en faveur des TPE et PE. Les exploitants de petites plantations d'avocats au Kenya ont constitué des groupes liés à une grande entreprise d'exportation, à travers laquelle ils ont négocié un accord garantissant un marché pour les fruits améliorés à un prix convenu et des services intégrés pour soutenir la revalorisation.

3. Encourager une collaboration efficace entre les TPE et PE.

La collaboration horizontale parmi les TPE et PE peut prendre plusieurs formes. Elle peut impliquer un grand nombre de TPE et PE ou seulement deux ou trois. Elle peut être formelle ou informelle. La collaboration peut se produire entre des groupes constitués spéci-

fiquement autour d'un objet commercial ou pour d'autres motifs. La collaboration peut être une activité ponctuelle ou continue. De toute façon, la collaboration horizontale peut faciliter la revalorisation de plusieurs manières. Elle peut augmenter le pouvoir de négociation des TPE et PE, réduire les coûts de transaction des acheteurs qui traitent avec un grand nombre de TPE et PE, et fournir une plateforme pour partager l'information et exposer de nouveaux produits, procédés ou technologies. Les groupes de producteurs et d'autres structures qui encouragent la coopération horizontale des TPE et PE peuvent contribuer à jeter un pont sur la distance physique et sociale entre les différents producteurs TPE et PE et entre les groupes des TPE et PE et les acheteurs. Ceci peut réduire l'isolement de différents producteurs et constituer le capital social. La collaboration horizontale peut faciliter l'accès des TPE et PE aux services d'appui, tels que la formation, la vulgarisation ou les finances ; elle peut fournir une plateforme pour que les acheteurs puissent fournir des services intégrés à un plus grand nombre de TPE et PE. Les avantages de la collaboration horizontale sont reflétés dans la filière du café au Mexique et les filières de l'horticulture au Guatemala et au Kenya.

4. Développer les marchés financiers pour les capitaux d'investissement des TPE et PE. L'amélioration des processus et des produits exige souvent des investissements à long terme pour lesquels les TPE et PE doivent chercher des sources extérieures de capital. Si les grandes entreprises peuvent fournir des fonds de roulement à leurs fournisseurs, il y a peu de grandes entreprises qui peuvent supporter les coûts et les risques associés au financement à long terme de centaines ou de milliers de TPE et PE. Les modalités et conditions de paiement pour la plupart des sources disponibles de financement formel et informel en faveur des TPE et PE sont mieux adaptées aux prêts de fonds de roulement à court terme ; elles ne sont pas adaptées aux besoins d'investissement à long terme qu'entraînent les revalorisations. Le développement des marchés financiers pour des capitaux d'investissement en faveur des TPE et PE augmenterait leur capacité à répondre et à tirer avantage des possibilités de revalorisation. Le manque de capital de revalorisation est une des contraintes non examinées pour les TPE et PE dans la plupart des neuf filières. Il s'agit ici d'un espace accordé aux bailleurs de fonds en vue de faciliter des innovations dans le développement des produits et

des services financiers visant à appuyer la revalorisation des TPE et PE dans les secteurs prometteurs.

5. Identifier les entraves socioculturelles à la revalorisation. Les opportunités de revalorisation sont souvent limitées par des normes socioculturelles en rapport avec le genre, les castes, les classes ou l'appartenance ethnique. Ces normes affectent les flux d'information, les signaux du marché, la participation aux réseaux d'affaires et les relations interentreprises. Une facilitation spéciale peut être nécessaire pour atteindre les groupes socialement isolés, à l'exemple d'une formation visant explicitement ces groupes, d'initiatives pour encourager une coopération horizontale et verticale impliquant ces groupes à travers des réseaux, des groupes de producteurs et des liens entre les TPE et PE et les grandes entreprises, ou d'autres services d'appui visant des groupes traditionnellement exclus. Il est important de reconnaître la segmentation sociale parmi les TPE et PE, et entre les TPE et PE et d'autres entreprises de la filière. Pour que les informations et l'assistance en rapport avec la revalorisation soient efficaces, elles doivent atteindre les groupes ciblés. Pour que les groupes exclus tirent profit des possibilités de revalorisation, il est important de concevoir des activités de facilitation qui aident les producteurs à surmonter les barrières sociales. En Inde, pays où le travail du cuir est associé aux castes inférieures, l'entrée des producteurs dans des activités à plus forte valeur ajoutée à l'intérieur de la filière du cuir peut servir de tremplin à un mouvement latéral de réactualisation intersectorielle, lorsque cela se fait grâce à une amélioration du produit et une progression.

6. Réduire l'isolement des propriétaires des TPE et PE. L'isolement physique et social des TPE et PE peut limiter leur capacité à répondre et à tirer avantage des possibilités de revalorisation. Les deux formes d'isolement limitent les flux d'information du marché et augmentent les coûts des transactions. Elles limitent également l'accumulation du capital humain et social parmi les propriétaires des TPE et PE, ce qui a un effet négatif sur les relations d'affaires et la capacité de répondre aux possibilités de revalorisation. L'isolement peut être réduit en améliorant les infrastructures physiques (routes, ponts, transport, etc.) et en renforçant la pénétration des TIC. Une alphabétisation améliorée ainsi que des campagnes d'information publique peuvent contribuer à faciliter le flux des informations liées à la revalorisation. Les prore-

valorisation. Les producteurs des zones isolées ou les producteurs des groupes sociaux exclus peuvent nécessiter d'activités de facilitation adaptées afin d'améliorer leurs possibilités et les avantages qu'ils tirent de la valorisation. Les activités de facilitation soutenant l'entrée des courtières dans la filière des habits brodés au Pakistan ont contribué à réduire l'isolement des productrices.

7. Résister à la tentation de rassembler toutes les TPE et PE dans une filière du marché.

L'amélioration de la filière est une réponse dynamique aux conditions changeantes du marché. La conséquence en est que la revalorisation de la filière est rarement un passage complet et unique d'une filière du marché à une autre. En fait, dépendre d'une seule filière du marché risque de réduire les options de gestion des risques des propriétaires de TPE et PE. Plus un ménage dépend d'une TPE ou d'une PE comme sa principale source de revenus, plus grand est le risque que court le revenu du ménage. La diversification des filières du marché aide les TPE et PE à gérer les risques et elle constitue une réponse rationnelle aux marchés dynamiques. Pour réduire le risque, les TPE et PE ne devront pas être obligées de travailler exclusivement dans la filière du marché qui paye le prix le plus élevé aujourd'hui mais qui peut ne pas payer le prix le plus élevé demain. En outre, les TPE et PE ne devront pas être poussées à abandonner totalement le marché local ; la plupart des TPE et PE continuent à dépendre principalement du marché local et une rupture de ces liens risque d'accroître leur vulnérabilité aux variations des marchés mondiaux. Il est important que les bailleurs et les facilitateurs gardent à l'esprit les possibilités présentes dans la filière et qu'ils ne se focalisent pas excessivement sur une seule filière du marché.

1. Les marchés finaux sont les principaux moteurs de la mise à niveau des procédés, de la revalorisation du produit et de la reconversion.
2. Les liens verticaux sont le segment primaire par lequel les informations et les incitations à la revalorisation parviennent aux TPE et PE.
3. Les liens horizontaux facilitent la revalorisation en aidant les propriétaires des TPE et PE à surmonter les limitations liées à la petite échelle de leurs exploitations.
4. Les marchés d'appui pour la valorisation des TPE et PE sont généralement faibles, et les grandes entreprises comblent parfois le vide pour fournir des services intégrés.
5. Dans le cadre du milieu des affaires, certains des obstacles majeurs à la valorisation des TPE et PE proviennent des frontières sociales, éducatives et géographiques.

EFFETS DE LA STRUCTURE DE LA FILIERE SUR LA VALORISATION

Les effets de la structure et de la revalorisation de la filière peuvent servir à illustrer les conclusions de la présente étude :

Veillez envoyer vos commentaires et suggestions sur ce document à Jeanne Downing (jdowning@usaid.gov) et/ou à Elizabeth Dunn (EDunn@ImpactLLC.net).

Le Projet d'accélération de l'avancement des micro-entreprises (AMAP) est un mécanisme de contrat de quatre ans que l'USAID/Washington et les Missions peuvent utiliser pour obtenir des services techniques afin de concevoir, mettre en œuvre ou évaluer le développement des micro-entreprises. Pour plus de détails sur l'AMAP et les publications connexes, veuillez visiter l'adresse www.microLINKS.org ou contacter Ruth Campbell, ACDI/VOCA AMAP Directrice du Programme (RCampbell@acdiovoca.org).