



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



# UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'ÉVALUATIONS DU MARCHÉ DU TRAVAIL - RAPPORT

Observations tirées des évaluation  
systémiques du marché du  
travail menées au  
Zimbabwe et en Haïti

DÉCEMBRE 2022



## QU'EST-CE QU'IDEAL

IDEAL est une activité financée par le Bureau pour l'assistance humanitaire de l'USAID (BHA). Elle a pour vocation de soutenir l'objectif du Gouvernement des États-Unis pour l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages et populations les plus vulnérables de la planète. IDEAL vise à combler les lacunes en matière de connaissances et de capacités exprimées par le collectif des organismes d'exécution des programmes de sécurité alimentaire et nutritionnelle, afin de les aider à concevoir et mettre en œuvre des activités de secours d'urgence et de développement en matière de sécurité alimentaire.

## REMERCIEMENTS

Cette publication a été compilée et rédigée par DevLearn. La principale rédactrice a été Dhita Larasati Radcliffe, avec le soutien de Nayeem Kashem, Pedzisai Mufara et Luc Hilhorst. Les auteurs souhaitent remercier Sara Murray, Ashely Aarons, Chris Maclay, Stephen Hunt et Rachel Shah pour leur soutien et leurs conseils inestimables lors de la révision et de la finalisation du rapport. Ils remercient également Mercy Corps Haïti, Mercy Corps Zimbabwe, CNFA Zimbabwe, CARE Zimbabwe, les équipes des programmes Amalima Loko et Takunda, Norma Toussaint, Alexandra Kirton et Meghna Phalke pour leur contribution et leur relecture du rapport.

Ce rapport a été rédigé en anglais et traduit en français.

## CITATION RECOMMANDÉE

DevLearn. (2022). Une nouvelle approche de l'évaluation du marché du travail : observations tirées des évaluations systémiques du marché menées au Zimbabwe et en Haïti. Washington, DC : Implementer-Led Design, Evidence, Analysis and Learning (conception, évidence, analyse et apprentissage sous l'égide des organismes d'exécution) (IDEAL) Activity

## CRÉDITS COUVERTURE

Mise en page TM Design. Photo Ben Depp (Mercy Corps).

## NON-RESPONSABILITÉ

Le présent rapport a été rendu possible grâce au soutien généreux et aux contributions du peuple américain à travers l'Agence des États Unis pour le développement international (USAID). Son contenu relève de la responsabilité de l'activité IDEAL (Implementer-led Design, Evidence, Analysis and Learning) et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du Gouvernement des États-Unis.

## INFORMATIONS DE CONTACT

Activité IDEAL

Aux soins de Save the Children

899 North Capitol Street NE, Suite #900

Washington, DC 20002

[www.fsnnetwork.org](http://www.fsnnetwork.org)

[info@fsnnetwork.org](mailto:info@fsnnetwork.org)

# Table des Matières

Table des Matières .....	iii
Abréviations.....	v
Résumé analytique.....	vi
<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. But et portée de l'étude .....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Contexte de l'étude.....	1
1.1.2. Objet du présent rapport.....	1
<b>1.2. Méthodologie .....</b>	<b>1</b>
1.2.1. Cadre stratégique .....	1
1.2.2. Étapes suivies .....	2
1.2.3. Limites.....	2
<b>1.3. Définitions clés .....</b>	<b>3</b>
1.3.1. Définition des emplois selon les systèmes de marché et la localisation.....	3
1.3.2. Définition de l'emploi selon la fonction de l'activité.....	4
<b>1.4. Structure du document .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Constatations : Zimbabwe .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Zones d'intérêt.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Contexte national.....</b>	<b>6</b>
2.2.1. Longue liste de systèmes de marché recensés.....	7
2.2.2. Systèmes de marché retenus .....	10
<b>2.3. Système de marché de l'énergie solaire.....</b>	<b>11</b>
2.3.1. Définition du système de marché.....	11
2.3.2. Contexte du système de marché .....	12
2.3.3. Domaines de contre-performance .....	14
2.3.4. Analyse des causes profondes .....	16
2.3.5. Changement systématique envisagé.....	17
2.3.6. Idées d'intervention en vue d'un changement systémique .....	18
2.3.7. Résumé du système de marché de l'énergie solaire.....	27
<b>2.4. Système de marché de la transformation agroalimentaire.....</b>	<b>28</b>
2.4.1. Définition du système de marché.....	28
2.4.2. Contexte du système de marché .....	28
2.4.3. Domaines de contre-performance .....	32
2.4.4. Analyse des causes profondes .....	34
2.4.5. Changement systémique envisagé.....	36
2.4.6. Idées d'intervention en vue d'un changement systémique .....	36
2.4.7. Résumé du système de marché agroalimentaire .....	46
<b>2.5. Système de marché du bois.....</b>	<b>46</b>
2.5.1. Définition du système de marché.....	46
2.5.2. Contexte du système de marché .....	47
2.5.3. Domaines de contre-performance .....	50
2.5.4. Analyse des causes profondes .....	50
2.5.5. Changement systémique envisagé.....	51
2.5.6. Idées d'intervention en vue d'un changement systémique .....	52

2.5.7.	Résumé du système du marché du bois .....	54
<b>2.6.</b>	<b>Système de marché du tourisme .....</b>	<b>54</b>
2.6.1.	Définition du système de marché.....	54
2.6.2.	Contexte du système de marché .....	55
2.6.3.	Domaines de contre-performance .....	57
2.6.4.	Analyse des causes profondes .....	58
2.6.5.	Changement systémique envisagé.....	60
2.6.6.	Idées d'intervention en vue d'un changement systémique .....	60
2.6.7.	Résumé du système de marché du tourisme .....	62
<b>3.</b>	<b>Constatations : Haïti.....</b>	<b>63</b>
<b>3.1.</b>	<b>Zones d'intérêt.....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.</b>	<b>Contexte national.....</b>	<b>64</b>
3.2.1.	Longue liste de systèmes de marché recensés.....	64
3.2.2.	Systèmes de marché retenus .....	68
<b>3.3.</b>	<b>Système de marché de la transformation de la viande .....</b>	<b>68</b>
3.3.1.	Définition du système de marché.....	69
3.3.2.	Contexte du système de marché .....	69
3.3.3.	Domaines de contre-performance .....	72
3.3.4.	Analyse des causes profondes .....	73
3.3.5.	Changement systémique envisagé.....	75
3.3.6.	Idées d'intervention en vue d'un changement systémique .....	75
3.3.7.	Résumé du système de marché de la transformation de la viande.....	78
<b>3.4.</b>	<b>Système de marché du transport et de la distribution.....</b>	<b>78</b>
3.4.1.	Définition du système de marché.....	78
3.4.2.	Contexte du système de marché .....	79
3.4.3.	Domaines de contre-performance .....	82
3.4.4.	Analyse des causes profondes .....	83
3.4.5.	Changement systémique envisagé.....	85
3.4.6.	Idée d'intervention en vue d'un changement systémique .....	85
3.4.7.	Résumé du système de marché du transport et de la distribution .....	89
<b>3.5.</b>	<b>Système de marché agroforestier.....</b>	<b>89</b>
3.5.1.	Définition du système de marché.....	89
3.5.2.	Contexte du système de marché .....	90
3.5.3.	Domaines de contre-performance .....	92
3.5.4.	Analyse des causes profondes .....	93
3.5.5.	Changement systémique envisagé.....	95
3.5.6.	Idée d'intervention en vue d'un changement systémique .....	95
3.5.7.	Résumé du système de marché agroalimentaire .....	97
<b>4.</b>	<b>Enseignements tirés.....</b>	<b>99</b>
Sélection finale des systèmes de marché :	.....	99
Conception de la recherche sur le terrain .....	.....	99
Collecte de données.....	.....	99
Analyse des données.....	.....	99
Conception de l'intervention .....	.....	99
Prévision des retombées.....	.....	100
<b>Références .....</b>	<b>.....</b>	<b>101</b>

## ABRÉVIATIONS

BAC	Bureaux agricoles communaux
BHA	Bureau pour l'assistance humanitaire
DDA	Directions départementales agricoles
DFI	Institutions financières non liées au développement
EMT	Évaluation du marché du travail
ERP	Planification des ressources de l'entreprise
ESMT	Évaluation du système du marché du travail
FPET	Formation professionnelle et enseignement technique
FSC	Conseil de bonne gestion forestière
FTLR	Réforme agraire accélérée
HTG	Gourde haïtienne
IDEAL	Conception, évidence, analyse et apprentissage sous l'égide des organismes d'exécution
IMF	Institution de microfinance
INFP	Institut national de formation professionnelle
KII	Entretien avec un informateur clé
LMP	Transformateurs de viande de Lupane
LWG	Groupe de travail sur le cuir
MSD	Développement des systèmes de marché
MSD4E	Développement des systèmes de marché pour l'emploi
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
NEET	Ni étudiant, ni employé, ni stagiaire
OMT	Organisation mondiale du tourisme
PAYGO	Paiement fractionné
PIB	Produit intérieur brut
TIC	Technologies de l'information et de la communication
PV	Photovoltaïque
RFSA	Activité de résilience en faveur de la sécurité alimentaire
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
USD	Dollars des États-Unis
USSD	Service supplémentaire pour données non structurées (de l'anglais <i>Unstructured Supplementary Service Data</i> )
ZTOA	Association des voyageurs du Zimbabwe

## Résumé analytique

La majorité des pauvres du monde continuent de dépendre de l'agriculture pour leur subsistance. Le Bureau pour l'assistance humanitaire (BHA) de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) est un acteur clé des initiatives de développement destinées à dynamiser l'emploi en vue d'accroître la productivité et les revenus des petites exploitations familiales. Cependant, la pandémie de COVID-19 – et les restrictions publiques à la mobilité qui en ont découlé – a réduit les revenus et augmenté la pauvreté dans le monde à des taux sans précédent, en particulier pour les personnes les plus touchées par les chocs. Sur le plan opérationnel, les programmes ont du mal à s'adapter à la COVID-19. Ils manquent de méthodes efficaces de collecte et d'analyse de données sur les conséquences de cette réalité sur les marchés, mais aussi d'idées d'interventions de nature à catalyser le système.

Pour aider les ménages ruraux à profiter des opportunités agricoles et/ou para-agricoles les plus susceptibles d'accroître durablement leur productivité, leur sécurité alimentaire et leur bien-être économique, il est nécessaire de passer des évaluations traditionnelles du marché du travail (EMT) aux évaluations des systèmes de marché du travail (ESMT).

Alors que les EMT traditionnelles se concentrent généralement sur la population cible, ses compétences, ses lacunes en matière de qualifications, ainsi que les obstacles qu'elle doit surmonter pour accéder aux emplois souhaitables, les ESMT vont plus loin en évaluant les performances des secteurs économiques convoités. Sont présentées dans ce rapport deux évaluations qui utilisent des outils de développement des systèmes de marché pour jauger les capacités et besoins des demandeurs d'emploi, ainsi que les performances des secteurs économiques environnants.

L'activité IDEAL, qui est financée par l'USAID/BHA, a chargé DevLearn de piloter la méthode ESMT en Haïti et au Zimbabwe. Les ESMT sont essentielles à la conception de programmes de développement des systèmes de marché axés sur l'emploi (MSD4E, de l'anglais Market Systems Development for Employment). Dans les programmes MSD4E, les organismes d'exécution analysent les raisons pour lesquelles les systèmes d'emploi donnent des résultats insuffisants, puis interviennent pour améliorer leur fonctionnement. Ces programmes s'appuient entièrement sur les acteurs du système existant, notamment les secteurs public et privé, plutôt que de proposer des services directs aux demandeurs d'emploi.

L'USAID/BHA mène des programmes de résilience et de sécurité alimentaire en Haïti et finance actuellement deux activités de résilience et de sécurité alimentaire (RFSA) au Zimbabwe. Les évaluations se sont déroulées entre octobre 2021 et mars 2022. La sélection des deux pays s'est faite à l'issue d'un classement concurrentiel des candidats en fonction des critères suivants : questions de recherche, axées sur le développement de l'emploi et des systèmes de marché, lien évident avec la sécurité alimentaire, pertinence pour l'USAID/BHA et faisabilité logistique, notamment dans le respect des protocoles de sécurité liés à la COVID-19.

Les enseignements tirés de ces projets pilotes ont abouti à un processus standard d'ESMT en six étapes :

1. **Établir le profil du groupe cible** : comprendre les capacités, besoins et préférences en matière d'emploi du groupe cible, ainsi que des sous-populations concernées au sein de ce groupe.
2. **Analyser le marché du travail** : réaliser une analyse documentaire et un nombre restreint d'entretiens avec des informateurs clés en vue de recenser les secteurs et systèmes porteurs d'emploi pour la population cible, avec pour résultat une « longue liste » de secteurs à fort potentiel d'emploi.
3. **Dresser la liste des secteurs retenus** : en se fondant sur la pertinence, la faisabilité et les retombées prévues, élaborer des critères d'évaluation spécifiques au contexte pour soutenir la sélection de trois ou quatre secteurs sur lesquels l'ESMT se concentrera. Il peut s'agir de secteurs économiques (énergie

solaire domestique, tourisme, etc.) ou de systèmes transversaux qui influencent les résultats en matière d'emploi (transports, crédit pour microentrepreneurs, etc.).

4. **Effectuer une analyse préliminaire des secteurs retenus** : élaborer des cartes de marché préliminaires, des listes d'acteurs du marché et des hypothèses quant aux types d'emplois qui seront créés pour la population cible dans ce secteur.
5. **Procéder à une analyse approfondie des secteurs retenus** : ce qui implique généralement une recherche qualitative primaire, et peut nécessiter une recherche secondaire complémentaire visant à repérer les contre-performances du secteur.
6. **Élaborer des propositions d'intervention** : l'équipe de mise en œuvre recense les causes profondes de la contre-performance du secteur et formule des propositions de mise en œuvre qui incluent des partenaires clairement identifiés et des estimations de création d'emplois.

Au **Zimbabwe**, l'analyse du marché du travail a permis de dresser une longue liste de 21 secteurs englobant les services, l'énergie, l'industrie et la manufacture, l'agriculture et la foresterie. Ces secteurs ont ensuite été notés en fonction d'une série de critères basés sur la pertinence des objectifs du projet, le potentiel de croissance et la faisabilité de l'approche de développement des systèmes de marché dans le contexte haïtien. À la suite de ce processus, l'ESMT s'est penchée sur les secteurs de l'énergie solaire, de la transformation des produits agricoles, du bois et du tourisme. Lors du diagnostic de la contre-performance du secteur, l'analyse de la transformation des produits agricoles a révélé que la plupart des transformateurs ne fonctionnaient qu'à 40 à 80 % de leur capacité, faute d'un accès suffisant aux matières premières. Les propositions d'interventions suggèrent que l'amélioration de la fiabilité et de la qualité de l'approvisionnement en intrants nationaux, tels que les céréales et les fruits, pourrait atténuer la dépendance à l'égard des importations de denrées alimentaires onéreuses, et ouvrir des opportunités d'emploi, non seulement chez les transformateurs, mais également pour les agriculteurs producteurs de ces intrants. Les modèles d'intervention proposés ont mis en lumière des possibilités de renforcer l'agriculture contractuelle afin de résoudre le problème de l'approvisionnement en intrants, multipliant ainsi les opportunités d'emploi à divers points du marché de la transformation agroalimentaire.

En **Haïti**, l'analyse du marché du travail a abouti à une longue liste de 12 secteurs dans les domaines des services, de l'énergie, de l'industrie et de la manufacture, de l'agriculture et de la foresterie. Parmi ces secteurs, ceux de l'agroforesterie, du transport et de la distribution, ainsi que de la viande, ont été désignés comme prioritaires pour soutenir la reprise après le séisme d'août 2021. En ce qui concerne le secteur du transport et de la distribution, l'analyse a révélé qu'environ 30 % de la production agricole haïtienne (mangues, avocats, etc.) se perd, faute d'accès aux marchés et en raison de la détérioration des produits. Dans diverses régions du pays, dont Nippes, le secteur des services de transport est coûteux et fragmenté, étant opéré par de nombreux petits fournisseurs. Les coûts élevés s'expliquent, d'une part, par la mauvaise qualité des routes et, d'autre part, par le faible niveau d'organisation des transporteurs et le manque d'accès à des services locaux de maintenance. Favoriser le développement de services de transport spécialisés en produits frais et renforcer la capacité des mécaniciens locaux à effectuer des réparations plus complexes sur place pourraient optimiser l'efficacité au sein de la chaîne de valeur du transport et au-delà.

En plus de présenter les constatations détaillées des secteurs d'emploi hautement prioritaires en Haïti et au Zimbabwe, ce rapport dresse un bilan des enseignements tirés du processus de l'ESMT pour aider à informer les programmes d'emploi en cours et futurs, notamment les RFSA financées par l'USAID/BHA. Les quatre principaux enseignements tirés sur la conduite d'une ESMT se déclinent comme suit :

1. À la suite du processus de sélection, des recherches préliminaires – soutenues par une analyse documentaire plus approfondie et un nombre limité d'entretiens avec des informateurs clés provenant des acteurs du marché – doivent être menées, et ce, en amont de la conception des outils destinés à la recherche sur le terrain. Dresser un panorama plus complet du système de marché avant de s'engager

dans la recherche primaire permet de définir et de cibler l'analyse approfondie des systèmes de marché prioritaires.

2. Dans la mesure du possible, l'équipe chargée de rédiger les résultats et les constatations de l'ESMT doit être sur le terrain, travaillant main dans la main avec l'équipe d'exécution. Compte tenu du contexte de la COVID-19 et de la nature multipays de la mission, le soutien à distance était nécessaire ; cela ne signifie pas pour autant qu'il s'agit d'une solution à privilégier lors des futures ESMT.
3. La conception d'une intervention est un processus fortement itératif, exigeant une pleine connaissance du système de marché et de l'organisation chargée de l'exécution. C'est l'équipe d'intervention, et non des consultants externes, qui doit diriger la conception.
4. Pour faire des projections sur les possibilités de création d'emplois, il faut connaître la taille des partenaires potentiels. Si des estimations approximatives peuvent être réalisées à partir de consultations qualitatives avec les acteurs du marché, des estimations plus précises sur la création d'emplois ne seront possibles qu'une fois les partenaires d'intervention identifiés.

À l'heure où les programmes de résilience et de sécurité alimentaire tentent activement de s'adapter aux effets de la pandémie de COVID-19, la capacité à évaluer et à faciliter efficacement les possibilités d'emploi para-agricoles et non agricoles reste un défi majeur. Cette étude a donné lieu à des enseignements considérables, non seulement sur les possibilités d'emploi pour les populations vulnérables en Haïti et au Zimbabwe, mais aussi sur la manière dont les organismes d'exécution de l'humanitaire et du développement peuvent aborder les programmes d'aide à l'emploi sous un angle nouveau plus systémique. Les informations présentées dans ce rapport aideront également les RFSA financées par l'USAID/BHA à adopter des approches plus efficaces pour faciliter les activités para-agricoles et non agricoles génératrices de revenus.



# 1. Introduction

L'activité IDEAL a confié à DevLearn la mission d'évaluer et de faciliter une évaluation des systèmes du marché du travail (ESMT) en appliquant l'approche des systèmes de marché au Zimbabwe et en Haïti. Pour s'aligner sur la vision d'IDEAL, cette étude se concentre sur les opportunités d'emploi para-agricoles et non agricoles qui répondent aux besoins de base et conduisent à la sécurité alimentaire. L'étude se penche également sur les conséquences de la pandémie de COVID-19, sur la mobilité et la demande du marché effondré.

## 1.1. But et portée de l'étude

### 1.1.1. CONTEXTE DE L'ETUDE

**Au Zimbabwe, le chômage et le sous-emploi des jeunes<sup>1</sup> – en particulier des jeunes femmes – se sont aggravés au fil des ans.** Il est donc nécessaire d'évaluer les capacités, les incitations et les contraintes pour augmenter l'emploi des jeunes à grande échelle. Comme de nombreux pays, le Zimbabwe, prenant conscience des risques liés aux chocs climatiques, a pris des initiatives pour investir et se transformer en une économie plus verte.

**Haïti souffre également d'une augmentation du chômage et du sous-emploi d'année en année.** Les catastrophes naturelles et les crises sociopolitiques se sont traduites par un ralentissement de la croissance économique. Par exemple, alors que l'agriculture, le secteur le plus important de l'économie, emploie 60 % de la population rurale, elle génère moins de 25 % du produit intérieur brut (PIB) national. De nombreuses personnes travaillent dans des secteurs non réglementés et informels. En Haïti, comme dans beaucoup d'autres pays, les activités économiques en dehors de l'agriculture peuvent devenir des voies d'affranchissement de la pauvreté.<sup>2</sup> D'où la nécessité d'évaluer les opportunités d'emploi liées aux activités para-agricoles, telles que l'agriculture en amont (fourniture d'intrants) et en aval (ajout de valeur et transformation), et les activités non agricoles (en dehors du secteur agricole). À l'origine, l'ESMT en Haïti devait se concentrer sur les départements du Nord-Est, du Centre, du Sud et de Grand'Anse. Mais le 14 août 2021, un séisme de magnitude 7,2 a frappé la région sud-ouest de Haïti, dévastant gravement les départements du Sud, des Nippes et de Grand'Anse. IDEAL privilégiant l'apprentissage à partir de marchés en crise, l'étude s'est alors concentrée sur la seule région des Nippes, qui a été la plus durement touchée par le séisme.

### 1.1.2. OBJET DU PRESENT RAPPORT

Ce rapport, basé sur les informations recueillies lors d'entretiens avec des informateurs clés (KII) et sur des analyses documentaires, propose une analyse d'un nombre de systèmes de marché sélectionnés pour leur fort potentiel de création d'emplois. Il se penche sur la contre-performance actuelle de ces systèmes, qui, une fois traitée, peut ouvrir des opportunités d'emploi au groupe cible. Pour chaque système de marché, le rapport propose plusieurs idées d'intervention visant à créer et soutenir l'emploi à grande échelle et fondées sur la faisabilité et le potentiel de générer des résultats durables.

## 1.2. Méthodologie

### 1.2.1. CADRE STRATEGIQUE

---

<sup>1</sup> Le sous-emploi a fait l'objet d'une interprétation large et a fini par être utilisé pour désigner tout type d'emploi « insatisfaisant » (tel que perçu par le travailleur) en termes d'heures insuffisantes, de rémunération insuffisante ou d'utilisation insuffisante de ses compétences. (OIT, Statistiques de la population active, n.d.).

<sup>2</sup> Barbara Coello, 2014.

**L'analyse a largement suivi les étapes décrites dans le document de Mercy Corps, intitulé « *The World of Work: Employment, Entrepreneurship, & Job Creation Approach & Principles* ».** Elle a donc débuté par une analyse de marché afin de cerner la vitalité du secteur privé ainsi que le paysage actuel de l'emploi et de l'auto-emploi. Plus précisément, l'étude a adopté l'approche du développement des systèmes de marché (DSM) (comme indiqué dans le mandat de cette étude). Dans le cadre de cette approche, la chaîne de valeur principale (offre et demande de produits) a été scrutée, de même que les fonctions et les règles de soutien, ces éléments constituant ensemble un système de marché.

Afin de recenser les opportunités pour les femmes et les jeunes, l'analyse s'est concentrée sur deux domaines. En premier lieu, **l'offre et la demande de compétences** dans le système de marché, soit la disponibilité des compétences, de la formation professionnelle et les obstacles spécifiques (règles et normes) qui entravent l'accès des femmes et des jeunes à certains rôles. En second lieu, la relation entre **l'offre et la demande d'emplois salariés** pour un système de marché donné. Ce point a trait à la capacité des employeurs à absorber davantage de femmes et de jeunes travailleurs, et porte sur les inefficacités du système de marché. L'analyse a également examiné comment ces inefficacités affectent la capacité des jeunes indépendants et des microentreprises dirigées par des jeunes à se développer et à prospérer.

Ensuite, l'étude a formulé des idées et des interventions visant à **améliorer les portefeuilles de travail des jeunes et des femmes** : a) en renforçant l'étendue et la diversité de leurs portefeuilles ; b) en rendant le travail plus régulier et plus significatif ; et c) en augmentant les chances d'obtenir un revenu plus élevé. Nombre de ces idées d'intervention décrivent également des initiatives par lesquelles les organismes d'exécution peuvent faciliter l'acquisition **de compétences techniques et d'autonomie fonctionnelle transférables**. Il convient de signaler que, dans les économies visées par l'étude, l'emploi formel à temps plein n'est pas toujours possible. Les organismes d'exécution devraient donc veiller à ce que les emplois recommandés soient, au minimum, **sûrs, décents et équitables** pour les femmes et les jeunes.

### 1.2.2. ÉTAPES SUIVIES

**Cette évaluation s'est déroulée en trois étapes. La première a été consacrée à une analyse documentaire, dans le but de rassembler des informations préliminaires sur le climat économique actuel et la participation des jeunes et des femmes à l'économie, et de dresser une liste de systèmes de marché où ils pourraient être employés à grande échelle.** À cette fin, l'équipe de recherche s'est penchée sur chaque système pour cerner les opportunités d'emploi potentielles, en se concentrant notamment sur les liens entre les zones rurales et urbaines, la demande, l'environnement porteur et autres, et en utilisant un système de notation basé sur la pertinence, le potentiel de croissance et la faisabilité d'une approche de développement des systèmes de marché. Une vue d'ensemble de ce système de notation est proposée pour chaque section par pays, les critères de notation s'appuyant sur des contextes nationaux différents.

**La deuxième étape a consisté en une analyse approfondie de trois ou quatre systèmes de marché à fort potentiel, explorant les dysfonctionnements du marché et les causes profondes du faible taux d'emploi des jeunes et des femmes.** Au cours de cette étape, des entretiens ont été menés avec des informateurs clés parmi les acteurs du marché et les groupes cibles concernés, sur une période de 2 à 3 semaines, afin de mieux connaître leurs contraintes.

**Enfin, la troisième étape a impliqué une analyse des opportunités et des voies de croissance pour l'emploi des jeunes dans les secteurs para-agricoles et non agricoles, ainsi que dans les emplois verts.** Après avoir synthétisé et combiné les résultats des entretiens avec les informateurs clés, l'équipe de recherche a complété son étude par d'autres analyses documentaires pour offrir une perspective complète de la contre-performance des systèmes de marché et formuler des propositions d'intervention. Par ailleurs, elle a analysé les effets potentiels de ces interventions, notamment les estimations de création d'emplois, a dressé la liste des partenaires potentiels et a précisé les activités de facilitation envisageables.

### 1.2.3. LIMITES

**Cette ESMT s'appuie essentiellement sur des méthodes qualitatives, telles que les entretiens avec des informateurs clés et l'analyse de données secondaires.** De ce fait, l'équipe de recherche a interrogé un nombre limité d'acteurs, sans recourir à des méthodes statistiques pour déterminer la taille de l'échantillon. Par ailleurs, les estimations des emplois directs et indirects se fondent principalement sur les entretiens et l'analyse de marché, sans qu'aucune modélisation économique n'ait été réalisée ; les effets estimés sur l'emploi ne sont donc qu'indicatifs.

**Une autre limite de cette étude réside dans l'incapacité à projeter le nombre d'emplois potentiels créés en Haïti,** et ce pour deux raisons. Premièrement, l'équipe disposait de peu de données sur la taille des marchés en Haïti, surtout dans la région des Nippes, ce qui a entravé les projections sur le nombre d'acteurs de chaque système de marché et ceux avec lesquels les organismes d'exécution pourraient collaborer. Deuxièmement, les idées d'intervention, pour Haïti, n'ont pas été formulées dans le cadre d'un projet actif orienté vers le développement des systèmes de marché. L'absence de localisation et d'orientation spécifiques du projet a encore restreint la capacité de l'équipe à estimer l'échelle des propositions d'intervention. En sus, l'équipe a eu du mal à identifier des acteurs spécifiques avec lesquels s'associer pour les nouvelles initiatives proposées.

## 1.3. Définitions clés

### 1.3.1. DEFINITION DES EMPLOIS SELON LES SYSTEMES DE MARCHE ET LA LOCALISATION

L'étude a classé trois types d'emplois différents en fonction du secteur et de la localisation :

- **Emplois para-agricoles**  
**L'emploi para-agricole désigne toute activité liée à l'agriculture, exercée hors du cadre de l'exploitation.** Vu sous l'angle de la chaîne de valeur, ce type de revenu s'inscrit dans les phases « intermédiaire » et « finale » du processus, une fois que les produits agricoles, destinés à la consommation, ont quitté l'exploitation.<sup>3</sup> Il inclut les services d'appui essentiels à la production agricole, tels que les services de vulgarisation, de transformation, de conditionnement, de stockage, de transport et de distribution, ainsi que la vente au détail. Notons que ces emplois, indirectement agricoles, ne comprennent pas les travaux situés au « début » de la chaîne de valeur, comme la main-d'œuvre agricole occasionnelle et saisonnière.
- **Emplois non agricoles**  
**Les emplois non agricoles se situent en dehors des systèmes de marché agricole** et font référence à des moyens de subsistance indépendants des activités agricoles. Ces emplois se concentrent généralement dans des secteurs non agricoles, tels que l'industrie et les services. Pour illustrer, citons la mécanique, la menuiserie, la coiffure, la couture, la réparation de véhicules, le secteur des technologies de l'information et l'artisanat.
- **Emplois verts**  
**Un emploi vert correspond à un travail ayant une incidence positive sur l'environnement,** qu'il soit exercé dans des secteurs traditionnels comme l'agriculture, l'industrie manufacturière et la construction, ou dans de nouveaux secteurs verts émergents, tels que les énergies renouvelables et la sobriété énergétique.<sup>4</sup> À ce titre, ils peuvent aussi appartenir à la catégorie des emplois para-agricoles et non agricoles. Un emploi est vert lorsqu'il contribue à réduire les répercussions défavorables sur l'environnement, notamment en limitant la consommation d'énergie et de matières premières, les émissions de gaz à effet de serre, les déchets et la pollution, ou en protégeant et en restaurant les écosystèmes.

---

<sup>3</sup> Lambert, 2019.

<sup>4</sup> OIT, 2016.

Les emplois verts peuvent être envisagés sous deux angles : celui des résultats finaux ou celui des processus de production.<sup>5</sup> Du point de vue de la production, un emploi vert génère des biens ou fournit des services qui bénéficient à l'environnement. Pensons, par exemple, aux emplois qui produisent des équipements solaires, des transports propres ou des bâtiments écologiques. D'autre part, un emploi peut être qualifié de vert lorsqu'il concourt à des procédés écologiquement rationnels, qui réduisent la consommation d'eau ou les déchets, contrôlent la pollution de l'air ou améliorent les services de recyclage, même si le produit final n'est pas respectueux de l'environnement à 100 %. C'est ainsi que l'introduction de certifications telles que le Leather Working Group (LWG) dans le secteur du cuir ou le Forest Stewardship Council (FSC) dans le secteur du bois peut réduire les incidences négatives sur l'environnement et rendre les emplois dans ces secteurs plus écologiques. Parmi les exemples d'emplois verts, citons les travailleurs du recyclage, les ingénieurs en ressources hydriques, les installateurs solaires dans la catégorie des résultats finaux, les responsables de l'agriculture durable et les guides d'écotourisme dans la catégorie des processus de production.

### 1.3.2. DEFINITION DE L'EMPLOI SELON LA FONCTION DE L'ACTIVITE

- **Emploi rémunéré ou salarié**  
 Cette catégorie englobe : a) **l'emploi stable et régulier** dans le secteur public et au sein d'entreprises modernes du secteur privé ; b) **l'emploi rémunéré informel et occasionnel** dans des unités de production traditionnelles comme les exploitations agricoles ou les microentreprises, ou encore les travaux saisonniers sur des chantiers de construction ou dans des usines ; et c) **l'emploi rémunéré au sein des ménages**, comme la sécurité, les tâches ménagères ou la garde d'enfants. Soulignons que les emplois dans les entreprises modernes (à productivité plus élevée) sont mieux rémunérés et que leur part dans l'emploi global augmente parallèlement au PIB.
- **Activité (indépendante) au sein d'une entreprise familiale (microentreprise)**  
 Les entreprises familiales sont des **entités non agricoles, non constituées en société, appartenant à des ménages**, et peuvent être implantées en zones rurales comme urbaines. Ce type d'activité inclut le propriétaire de l'entreprise, ainsi que les membres de sa famille contribuant à l'entreprise par leur travail. Notons que ces entreprises sont majoritairement unipersonnelles et que la plupart des activités de l'économie dite « à la tâche » relèvent de la catégorie des emplois indépendants.
- **Activité (indépendante) au sein d'une exploitation agricole familiale**  
 Il s'agit **d'emplois exercés sur des exploitations familiales du secteur agricole** (englobant la production végétale et animale, l'aquaculture et des activités connexes), au sein desquelles au moins 50 % de la main-d'œuvre provient de la famille elle-même. Les agriculteurs sans terres font partie de cette catégorie. Cette étude porte essentiellement sur les emplois rémunérés ou salariés dans les secteurs para-agricoles et non agricoles ; son cadre exclut l'emploi dans une exploitation agricole familiale.

## 1.4. Structure du document

La section 2 de ce rapport présente l'analyse des systèmes de marché au Zimbabwe, et la section 3 celle des systèmes de marché en Haïti. Enfin, les enseignements tirés et les recommandations en vue d'études futures sont abordés dans la section 4.

---

<sup>5</sup> Kees Van der Rees, 2019.

## 2. Constatations : Zimbabwe

### 2.1. Zones d'intérêt

L'étude s'est penchée sur les possibilités d'emplois para-agricoles, non agricoles et verts qui existent dans les zones rurales et urbaines du Zimbabwe, en accordant une attention particulière à l'emploi des jeunes et des femmes. En accord avec la définition officielle du Zimbabwe, les jeunes sont définis comme les personnes âgées de 15 à 35 ans. Dans cette étude, le terme « emploi » recouvre à la fois le travail indépendant et le travail salarié, formel et informel.

En ce qui concerne la recherche sur le terrain, le choix des emplacements s'est largement appuyé sur deux facteurs :

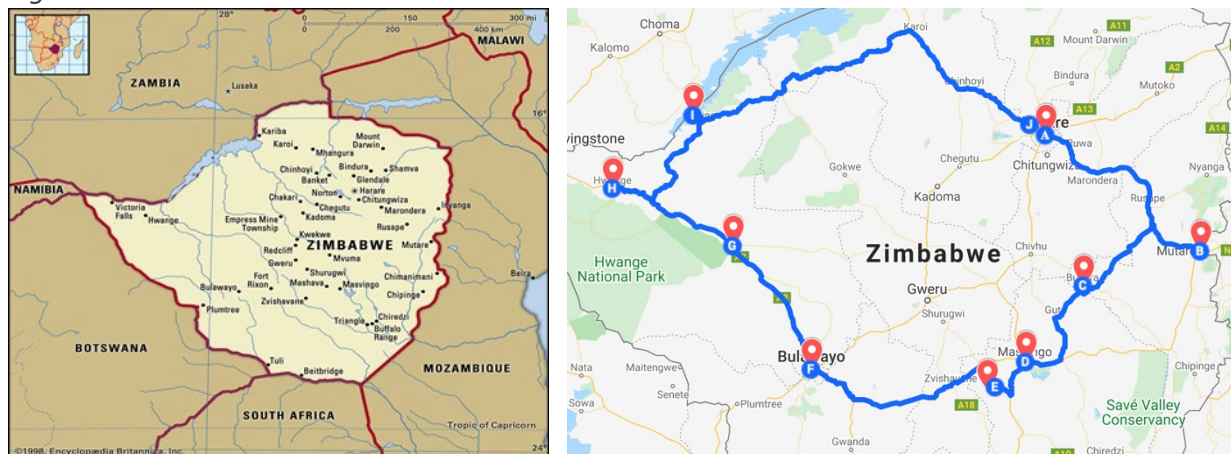
- la pertinence géographique au regard des interventions en cours des parties prenantes, l'accent étant mis sur les zones les plus difficiles et les plus complexes. Les parties prenantes comprennent Mercy Corps Zimbabwe, Amalima Loko et Takunda. Ces deux dernières sont des activités de résilience en faveur de la sécurité alimentaire (RFSA), financées par le Bureau pour l'assistance humanitaire (BHA) de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et dirigées respectivement par Cultivating New Frontiers in Agriculture et CARE ;
- la diversité des districts, de sorte à explorer différents contextes et différentes opportunités pour les jeunes.

Les entretiens avec les informateurs clés ont été menés dans trois provinces, à savoir Manicaland, Matebeleland Nord et Masvingo, et dans deux zones métropolitaines qui assurent la liaison avec les zones rurales. Les régions d'intérêt sont énumérées et mises en évidence dans le tableau et la cartographie ci-dessous.

Tableau 1. Zones de l'étude au Zimbabwe

Districts	Province	Urbaine/rurale
<b>Harare</b>	Métropolitaine	Urbaine
<b>Mutare</b>	Manicaland	Urbaine et rurale
<b>Buhera</b>	Manicaland	Rurale
<b>Masvingo</b>	Masvingo	Urbaine
<b>Chivi</b>	Masvingo	Rurale
<b>Bulawayo</b>	Métropolitaine	Urbain et périurbaine
<b>Lupane</b>	Matebeleland septentrional	Rurale
<b>Hwange</b>	Matebeleland septentrional	Urbaine et rurale
<b>Binga</b>	Matebeleland septentrional	Rurale

Figure 1. Zones de l'étude au Zimbabwe



## 2.2. Contexte national

**Face à la contraction de l'économie formelle, le secteur informel a pris son essor, devenant ces dernières années le principal vivier d'emploi pour la jeunesse.** Ce phénomène a entraîné un basculement de l'emploi des activités à forte productivité vers celles à faible productivité, et une transition des secteurs de l'industrie et des services vers l'agriculture. Selon les estimations, 80 à 90 % de la population en âge de travailler seraient engagés dans des activités économiques informelles, ce qui représente près de 40 % du PIB.<sup>6</sup> Parmi les Zimbabweens qui tirent leurs revenus de l'économie informelle, 74 % ont entre 20 et 44 ans, autrement dit les jeunes sont fortement représentés dans ce secteur. Quant aux femmes travaillant dans les secteurs informels urbains et ruraux, elles opèrent principalement dans le commerce de gros et de détail, à partir de leur domicile ou dans la rue. Selon l'enquête de 2012 sur la population active, les hommes du secteur informel occupent généralement des emplois assez complexes et à forte intensité de main-d'œuvre, tels que la construction, le transport, la soudure et la menuiserie.

**Chaque année au Zimbabwe, près de 300 000 jeunes intègrent le marché du travail.** Or, moins de 10 % d'entre eux trouvent un emploi formel.<sup>7</sup> Dès lors, à mesure que la population s'accroît et que davantage de jeunes se présentent sur le marché du travail, le nombre de postes formels disponibles pour les absorber diminue, même pour ceux dotés de compétences demandées. La conjoncture économique actuelle, combinée à l'instabilité politique, freine l'investissement du secteur privé au Zimbabwe, réduisant d'autant plus les opportunités d'emplois formels.

**Lorsque les emplois dans le secteur formel ont cessé de croître, la population s'est tournée vers le secteur informel pour trouver un emploi.** Selon l'enquête de 2019 sur la population active, sur une population de 14 millions, seules 2,9 millions de personnes sont actuellement employées, la majorité œuvrant dans le secteur informel et résidant en zones rurales. L'emploi informel est passé de 84 % en 2011 à 95 % en 2014,<sup>8</sup> pour redescendre à 76 % en 2019.<sup>9</sup> Outre le chômage, le sous-emploi, qui touche 21 % de la population travaillant actuellement moins de 8 heures par jour, est également un problème pour les travailleurs de l'économie informelle.<sup>10</sup>

**La majorité des personnes travaillant dans le secteur informel sont peu ou moyennement qualifiées, faute d'un accès adéquat à l'éducation et à la formation.** Seuls 54,3 % de la main-d'œuvre totale du

<sup>6</sup> Centre d'études africaines de l'université de Harvard, 2021.

<sup>7</sup> Banque africaine de développement, 2013.

<sup>8</sup> Zimbabwe National Statistics Agency (ZIMSTAT), 2015.

<sup>9</sup> ZIMSTAT, 2020.

<sup>10</sup> OIT, 2019

Zimbabwe ont suivi un enseignement primaire, et 47 % des jeunes ne sont ni étudiant, ni employé, ni stagiaire.<sup>11</sup> Un audit des compétences réalisé par l'OIT en 2019 a révélé une pénurie de professionnels qualifiés, notamment dans les secteurs formels comme l'ingénierie, la science, la technologie, la santé et l'agriculture. De nombreuses personnes, faute de perspectives, ont choisi d'émigrer à la recherche d'un emploi ; environ 73 % d'entre elles avaient atteint un niveau d'éducation secondaire, et à peu près 7 % possédaient des qualifications postsecondaires, ce qui semble témoigner d'une fuite des cerveaux.

### 2.2.1. LONGUE LISTE DE SYSTEMES DE MARCHÉ RECENSES

L'analyse documentaire de l'économie zimbabwéenne a fait ressortir la situation macroéconomique actuelle – en particulier les effets de la pandémie de COVID-19 – ainsi que les opportunités et les défis en matière d'emploi à l'échelle. Les informations obtenues ont permis à l'équipe de recherche de présélectionner 21 systèmes de marché possibles à explorer (voir le tableau 2).

Tableau 2. Longue liste de systèmes de marché recensés

Secteur	Systèmes de marché
<b>Services</b>	Tourisme TIC (Technologies de l'information et de la communication.) Commerce transfrontalier et petit commerce Recyclage et gestion des déchets
<b>Énergie</b>	Énergie solaire Hydroélectricité Biomasse
<b>Industrie et manufacture</b>	Industrie manufacturière à petite échelle Activités minières artisanales Commerce de détail de véhicules automobiles, de pièces détachées, maintenance et réparations Construction et infrastructure
<b>Agriculture et exploitation forestière</b>	Pêche Volailles Chèvre Tabac Coton Bois Horticulture Agroalimentaire Vers mopane Petites céréales

<sup>11</sup> ZIMSTAT, 2020.

L'équipe de recherche a ensuite noté chacun des systèmes de marché en fonction des critères énumérés dans le tableau 3.

Tableau 3. Critères de sélection des systèmes de marché pour le Zimbabwe

Catégorie des critères de sélection	Critère de sélection	Pondération	Justification du coefficient de pondération
<b>Pertinence (40 %)</b>	Possibilité pour les jeunes femmes et les jeunes hommes de trouver un emploi para-agricole et non agricole et d'augmenter leurs revenus	8	Comme décrit dans le mandat, recenser des opportunités d'emploi para-agricole et non agricole, en particulier pour les jeunes, reste un défi et constitue l'objectif principal de cette étude. Par conséquent, ce critère a un poids important.
	Potentiel de croissance verte, de production plus propre et de respect des normes de sécurité environnementale, facilitant l'accès à des emplois verts	7	Les emplois verts sont au cœur de cette étude, car ils offrent de nombreuses opportunités et sont très pertinents pour les jeunes. C'est pourquoi son coefficient de pondération est élevé.
	Pertinence pour soutenir la sécurité alimentaire et nutritionnelle	4	Cette étude doit s'aligner sur les objectifs d'IDEAL en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.
	Potentiel d'emplois dans les zones rurales	4	Créer des opportunités d'emploi au profit des zones rurales afin de soutenir une croissance inclusive.
	Potentiel d'emplois dans les zones périurbaines et urbaines	4	La croissance dans les zones périurbaines et urbaines finira par se répercuter sur les zones rurales.
	Pertinence pour soutenir les liens entre les économies rurales et urbaines	5	Le lien entre les économies rurales et urbaines est essentiel pour une croissance inclusive.
	Les conditions de travail des employés/entrepreneurs sont équitables et ne nuisent pas.	4	Créer des emplois décents pour les jeunes, sans répercussions négatives potentielles.
	Potentiel de renforcement de la résilience face aux chocs, comme la COVID-19	4	Les chocs tels que le COVID-19 affectent négativement les chaînes d'approvisionnement et la sécurité alimentaire, et par conséquent l'emploi.
<b>Potentiel de croissance (30 %)</b>	Demande du marché final pour le produit/service	8	La croissance de la demande (nationale et internationale) garantit la croissance du marché, ce qui implique la résilience et la sécurité des emplois. Par conséquent, son coefficient de pondération est élevé.
	Potentiel de production et de fourniture de produits/services à grande échelle par les	5	La croissance des producteurs/fournisseurs nationaux peut soutenir la demande de main-d'œuvre.



Catégorie des critères de sélection	Critère de sélection	Pondération	Justification du coefficient de pondération
	producteurs/fournisseurs nationaux		
	Possibilités de création de valeur ajoutée	5	La valeur ajoutée est un facteur de croissance globale du marché.
	Tendances en matière d'investissement, arguments solides pour motiver les investisseurs, perspectives d'attirer davantage d'acteurs ou de services	7	Les motivations économiques/les incitations à l'entrée sur le marché sont essentielles à la croissance et à la durabilité du marché.
	La résilience des acteurs de la chaîne de valeur et leur capacité à répondre aux crises	5	Les chocs et les crises restent probables (en raison du changement climatique ou de la pandémie), et la résilience des acteurs (sous la forme d'une chaîne d'approvisionnement diversifiée, d'une viabilité financière, d'une capacité à digitaliser ou autre) peut favoriser la durabilité des marchés et des emplois.
<b>Faisabilité de l'approche de développement des systèmes de marché (30 %)</b>	Disponibilité des informations sur les besoins, demandes et limites du marché cible pour les acteurs du marché	3	Le bon fonctionnement du marché exige une asymétrie minimale de l'information.
	Volonté et aptitude du secteur privé à développer les possibilités d'emploi pour les jeunes femmes et les jeunes hommes	8	Cette étude utilise une approche de développement des systèmes de marché ; les incitations et l'aptitude du secteur privé à créer une croissance inclusive sont donc cruciales. Il s'ensuit que son coefficient de pondération est le plus élevé.
	Disponibilité d'acteurs modèles, travaillant déjà dans le système de marché ; il peut s'agir d'acteurs du secteur privé ou d'organismes publics	3	La disponibilité d'acteurs existants suppose que la reproduction/l'innovation est possible et que le coût d'entrée sur le marché (notamment la R/D) ne sera pas aussi élevé.
	Alignement sur les priorités de l'État	4	L'alignement sur les priorités de l'État implique une plus grande possibilité de créer un environnement réglementaire favorable.
	Infrastructures habilitantes (routes, énergie, réseau mobile, etc.)	3	Ces infrastructures favorisent les liens entre les zones rurales et urbaines ainsi que la croissance VC.
	Disponibilité d'un financement équitable et abordable pour le démarrage et l'expansion des entreprises	3	L'accès au financement est l'un des moteurs de l'expansion des entreprises, ce qui favorise la croissance de l'emploi.

Catégorie des critères de sélection	Critère de sélection	Pondération	Justification du coefficient de pondération
	Probabilité d'une concurrence robuste sur le marché sans distorsion ni influence négative de la part de l'État ou des bailleurs de fonds	3	Les distorsions d'un marché peuvent décourager les acteurs de celui-ci de proposer des produits/services au prix courant, affectant négativement leurs incitatifs.
	Probabilité d'effets sans déplacement des populations visées	3	Bien que la probabilité soit faible, il est important d'être attentif aux déplacements, en particulier dans le cas d'emplois nécessitant des travailleurs plus qualifiés.
<b>TOTAL des points pour le système de marché</b>		<b>100</b>	

### 2.2.2. SYSTEMES DE MARCHÉ RETENUS

Sur la base du système de notation et de discussions avec les parties prenantes, les systèmes de marché de l'énergie solaire, de l'agroalimentaire, du bois, du tourisme et des TIC ont été retenus. En raison des contraintes de temps et de portée, l'énergie solaire et l'agroalimentaire ont été sélectionnés pour une analyse approfondie, ainsi que les TIC en tant que fonction d'appui. Le bois et le tourisme ont été sélectionnés pour une analyse moins lourde.

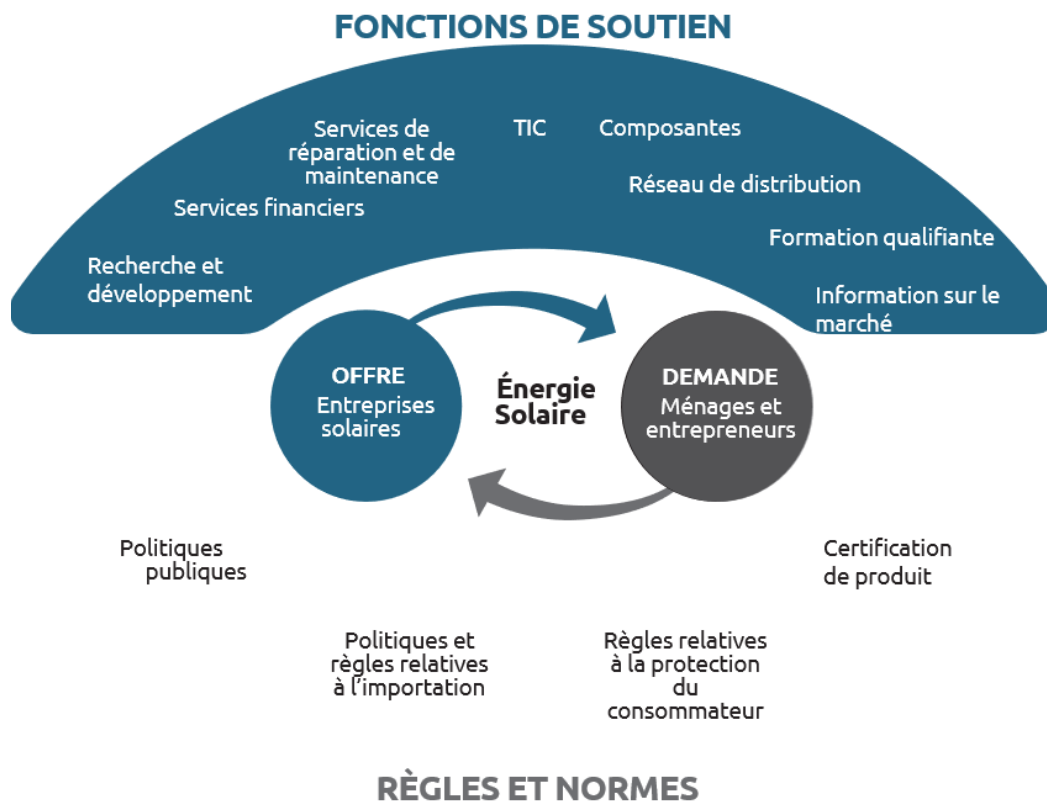
Tableau 4. Systèmes de marché retenus

Système de marché	Justification
<b>Énergie solaire</b>	La crise de l'électricité au Zimbabwe a ouvert de nouvelles possibilités pour l'utilisation des énergies renouvelables dans les contextes domestiques et commerciaux. En milieu rural, il est courant de recourir à l'énergie solaire pour la production d'électricité, la recharge et l'éclairage d'équipements. L'augmentation de l'utilisation de l'énergie solaire a attiré de nombreux investisseurs privés, petits et grands, dans ce secteur. Il s'agit d'un marché en pleine croissance, qui peut potentiellement augmenter le nombre d'emplois verts non agricoles pour le groupe cible.
<b>Agroalimentaire</b>	La croissance de la population et l'urbanisation au Zimbabwe ont entraîné une demande accrue pour les aliments et les produits alimentaires transformés. Plus de 100 transformateurs, petits et grands, opèrent sur le marché, et l'augmentation de la demande encourage davantage d'investissements du secteur privé. L'agroalimentaire offre des opportunités élevées de création de valeur, ce qui implique un fort potentiel de création d'emplois para-agricoles et non agricoles pour le groupe cible.
<b>Bois</b>	La construction de logements résidentiels et de bâtiments dans les zones urbaines augmente la demande en bois et en produits à base de bois, tant en milieu rural qu'urbain. Ce secteur est dominé par de petites entreprises, avec très peu de grandes entreprises sur le marché. Sont actives 236 000 micros, petites et moyennes entreprises (MPME) basées sur le bois dans la seule province de Manicaland.

Système de marché	Justification
<b>Tourisme</b>	Le tourisme est l'un des plus grands secteurs du Zimbabwe, employant un grand nombre de personnes. Considéré comme un secteur à forte intensité de main-d'œuvre par rapport à d'autres secteurs non agricoles, il dispose d'une chaîne de valeur très étendue, offrant de bonnes opportunités d'emploi pour le groupe cible. Avec la tendance mondiale vers un tourisme durable, des opportunités se dessinent également pour promouvoir l'écotourisme. Le Zimbabwe, par exemple, a fait de l'écotourisme un axe majeur, offrant des possibilités d'emplois verts pour le groupe cible.
<b>Technologies de l'information et de la communication</b>	Les TIC sont le secteur qui connaît la croissance la plus rapide dans l'économie zimbabwéenne et l'État en fait une priorité. La pénétration accrue de la téléphonie mobile et de l'Internet a ouvert la voie à l'inclusion des TIC dans des secteurs tels que les services financiers, la santé, l'éducation, les affaires, l'entrepreneuriat, l'agriculture et autres.

## 2.3. Système de marché de l'énergie solaire

Figure 2. Système de marché de l'énergie solaire



### 2.3.1. DEFINITION DU SYSTEME DE MARCHÉ

**Le segment de marché sur lequel porte cette étude se concentre sur les produits d'énergie solaire destinés à des usages domestiques et commerciaux à petite échelle, dans les zones rurales et dans certaines zones urbaines.** Il s'agit de produits destinés aux ménages (production d'électricité, recharge, éclairage) et à des fins commerciales à petite échelle (irrigation en zones rurales, alimentation

d'équipements et autres utilisations productives). Les acteurs du marché qui fournissent ces services sont principalement de petits et moyens importateurs proposant des technologies solaires photovoltaïques (PV). Le système de marché exclut les grands opérateurs tels que les producteurs d'électricité indépendants généralement autorisés à alimenter le réseau national d'électricité, car ils sont peu pertinents pour les liens entre les zones rurales et urbaines et nécessitent une main-d'œuvre hautement qualifiée. Il est peu probable que ces opérateurs créent des emplois pour le groupe cible de cette étude.

**Le système de marché solaire a un potentiel significatif pour générer un effet multiplicateur sur l'économie globale et l'emploi dans d'autres secteurs.** Un meilleur accès à l'électricité augmenterait l'efficacité des microentreprises, surtout en zones rurales où le taux d'électrification n'est que de 13 %, contre 83 % en zones urbaines.<sup>12</sup> Il permettrait également d'augmenter l'offre de services des installations publiques, comme les établissements scolaires et les centres de soins (dont 5 300 sont actuellement non électrifiés), et d'améliorer la productivité dans d'autres secteurs, notamment l'agriculture (10 000 autres installations, y compris les pompes, ne sont pas électrifiées).<sup>13</sup>

### 2.3.2. CONTEXTE DU SYSTEME DE MARCHÉ

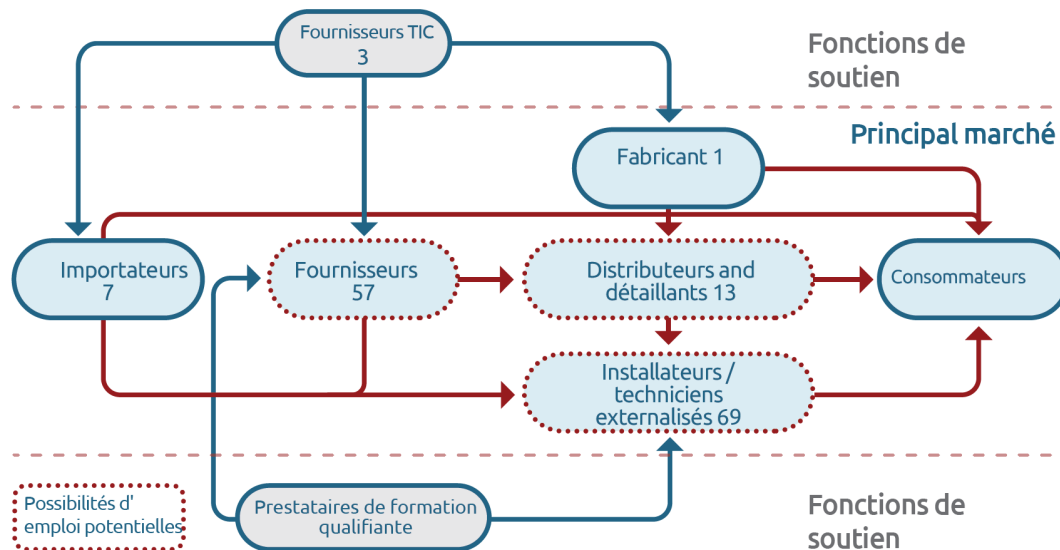
**Au Zimbabwe, la plupart des produits d'énergie solaire sont fournis par des entreprises qui importent un éventail de ces produits, tels que les systèmes d'énergie électrique solaire, les batteries et les composants. Ils peuvent également être procurés auprès d'importateurs spécialisés.** Les entretiens sur le terrain n'ont identifié qu'un seul fabricant local au Zimbabwe, produisant des batteries au plomb-antimoine à l'ancienne. Les fournisseurs, les importateurs spécialisés et les fabricants vendent leurs produits par l'intermédiaire de distributeurs et de détaillants, mais peuvent également vendre directement aux consommateurs. Ces entreprises, ainsi que les distributeurs et les détaillants, assurent les services d'installation et de maintenance soit en mobilisant leurs propres ressources internes, soit en sous-traitant ces services à des techniciens et entreprises entrepreneurs.

**D'après les entretiens, la plupart des entreprises solaires (fournisseurs, importateurs spécialisés et fabricants) emploient entre 10 et 20 personnes, essentiellement de jeunes hommes percevant un salaire moyen de 260 USD par mois.** Les personnes interrogées n'ont pas fait état de différences de salaire entre les hommes et les femmes, la plupart ayant déclaré que les compétences et les années d'expérience déterminaient les salaires. Les distributeurs et les détaillants emploient eux aussi en moyenne 10 personnes. Cependant, une entreprise spécialisée en installation, qui se fournit elle-même en composants, a signalé employer 22 personnes. Les vendeurs ambulants de produits solaires emploient en général une personne supplémentaire, souvent un membre de la famille. Une quincaillerie rurale typique qui vend des produits solaires compte trois employés permanents et engage des jeunes pour les installations.

<sup>12</sup> Ministère de l'énergie et du développement énergétique, 2019.

<sup>13</sup> Mzezewa & Murove, 2017.

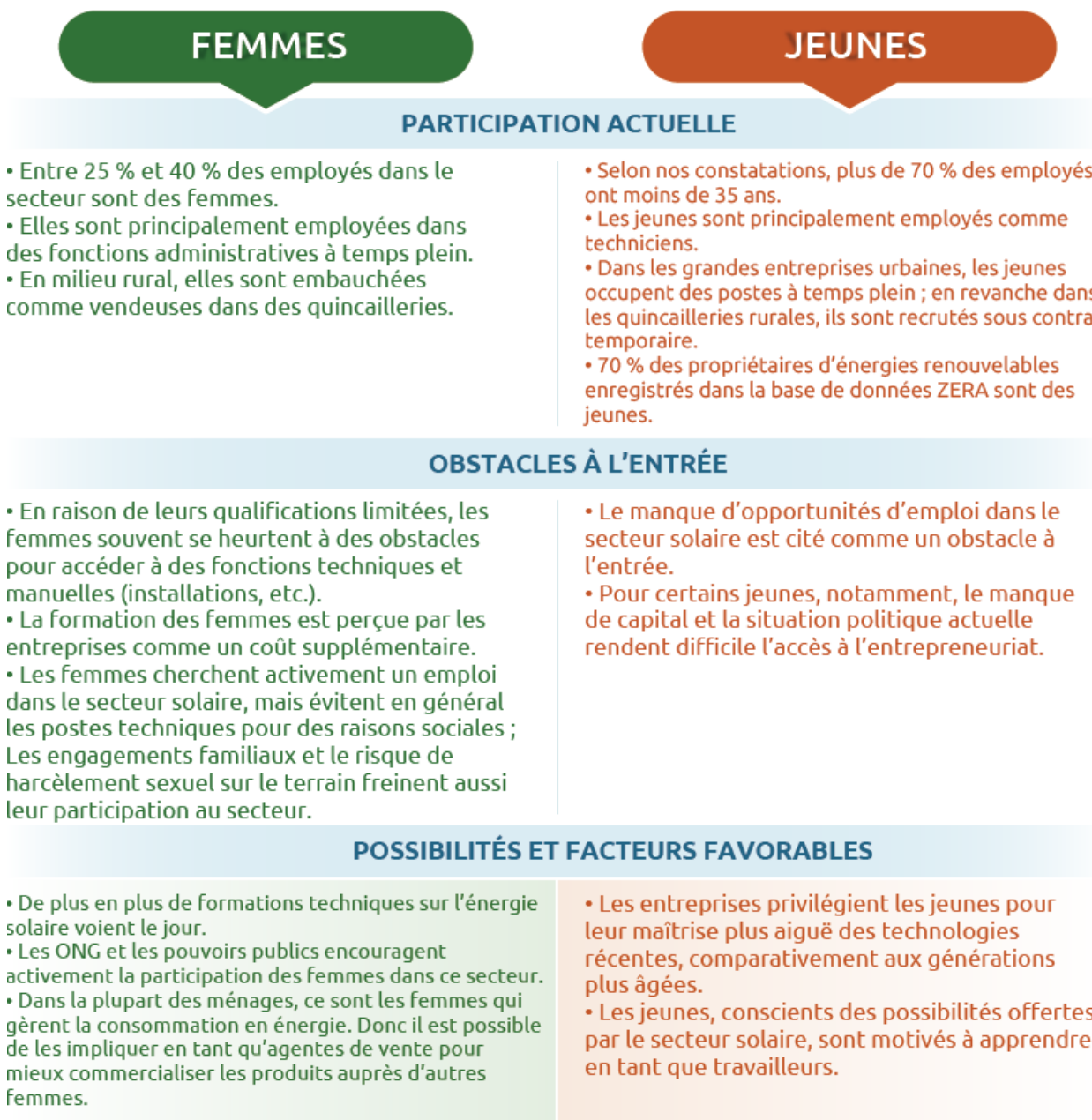
Figure 3. Cartographie du marché de l'énergie solaire et estimation du nombre d'acteurs du marché au Zimbabwe



Source : Base de données de l'Autorité de régulation de l'énergie du Zimbabwe (ZERA) et recherche secondaire en ligne.

**La plupart des femmes se heurtent à des obstacles pour effectuer des travaux techniques et manuels (c'est-à-dire, des installations), et se voient souvent cantonnées à des tâches administratives au sein des entreprises du secteur solaire.** Leur faible représentation dans les sciences de l'ingénieur les désavantage dans leur participation au secteur. Selon des discussions avec les prestataires de formation professionnelle et d'enseignement technique, elles seraient plus attirées par les cours de gestion hôtelière, de restauration, de cosmétologie et de boulangerie. Cela dit, davantage de femmes s'orientent vers les disciplines de l'ingénierie, bien que leur proportion n'atteigne encore que 25 %. Certaines entreprises solaires emploient de plus en plus de femmes à des postes techniques. Chloride, par exemple, a commencé à recruter des femmes dans le cadre de son programme de formation des diplômés.

Figure 4. Résumé des principaux obstacles et opportunités rencontrés par les femmes et les jeunes dans le secteur solaire



### 2.3.3. DOMAINES DE CONTRE-PERFORMANCE

**Le taux national d'électrification au Zimbabwe est de 42 %, 83 % des ménages urbains ayant accès à l'électricité contre 13 % dans les zones rurales.**<sup>14</sup> Le secteur de l'énergie solaire peut combler ces lacunes, mais le marché opère actuellement en dessous de ses capacités. Le coût élevé des importations, le faible pouvoir d'achat, la disponibilité limitée des services d'appui (c'est-à-dire l'installation et la maintenance) et la distribution restreinte freinent le potentiel du secteur. La suppression de ces obstacles permettrait non seulement de combler le déficit énergétique du pays, mais aussi de créer davantage d'emplois, en particulier pour les jeunes et les femmes. Dans le secteur solaire, ces postes incluent les agents de vente, les

<sup>14</sup> Ministère de l'énergie et du développement énergétique, 2019.

distributeurs, les ouvriers d'usine, les techniciens d'entreprise, et d'autres emplois créés par les industries domestiques utilisant l'énergie solaire.

### Prix

**Le Zimbabwe souffre d'une pénurie chronique d'électricité, due à la sécheresse récurrente et au changement climatique, situation qui génère un marché croissant pour l'utilisation de l'énergie solaire par les particuliers. Cependant, bon nombre des produits destinés aux sources d'énergie de substitution demeurent inaccessibles financièrement pour une grande partie de la population.** Ces produits varient en termes de prix et d'application : des petits éclairages à 10 USD, principalement utilisés par les ménages à faibles revenus, aux chauffe-eau solaires allant de 150 à 1 200 USD, en passant par les panneaux photovoltaïques entre 80 et 340 USD, les onduleurs de 150 à 300 USD et les batteries solaires entre 48 et 360 USD.<sup>15</sup> La plupart des offres comprennent plusieurs panneaux solaires, des onduleurs, des batteries et des kits de protection, mais ne sont pas abordables pour la majorité des habitants du Zimbabwe.

À titre de référence, l'État a fixé en 2020 le salaire minimum du secteur privé à 62,5 USD par mois.<sup>16</sup> La plupart des fonctionnaires ne gagnent qu'environ 150 USD par mois.

**Les prix élevés des importations de produits d'énergie solaire et une demande sous-optimale entraînent des coûts d'exploitation élevés, ce qui limite la croissance du secteur et sa capacité à absorber davantage d'emplois.** De plus, la distribution en milieu rural peut entraîner des risques et des coûts élevés pour les entreprises. Les coûts d'importation élevés sont dus à la lourdeur des taxes sur l'importation et des droits de douane visant à protéger les fabricants locaux. Néanmoins, la production locale n'est pas assez importante pour répondre à la demande, ce qui entraîne l'échec des politiques. C'est ainsi qu'une batterie chinoise de 12 volts pour petit système solaire, qui coûte 75 USD aux vendeurs, se vend sur le marché à 350 USD, en raison des coûts d'importation, des taxes et des marges.<sup>17</sup> Pour pallier les pénuries d'électricité, l'État a récemment adopté des exonérations de droits d'importation et de taxes, mais les produits en question restent soumis à une taxe sur la valeur ajoutée de 15 %. Pour compenser ces dépenses supplémentaires, en particulier dans les zones rurales, les entreprises doivent bien comprendre la demande potentielle du marché et les coûts liés à la mise en place de systèmes de distribution sur le dernier kilomètre.

### Qualité

**Le faible pouvoir d'achat pousse les consommateurs urbains et ruraux du Zimbabwe à se tourner vers des produits d'énergie solaire de faible qualité, voire défectueux.** Il s'agit notamment de produits d'occasion, souvent fournis par des commerçants transfrontaliers. Le Zimbabwe partage des frontières poreuses avec l'Afrique du Sud, le Botswana, la Zambie et le Mozambique, ce qui crée des voies de contrebande pour ces produits. Ce commerce informel n'est pas soumis à des contrôles de qualité et de sécurité ni à des approbations, et les produits sont souvent défectueux et impossibles à retourner. En outre, la plupart des produits solaires importés du Zimbabwe n'ont pas été certifiés selon les normes internationales, comme VeraSol.

**Même si le nombre d'installateurs solaires et de fournisseurs de services de maintenance augmente, la disponibilité de ces services et de ces compétences dans les zones rurales est limitée. D'une manière générale, le nombre d'entreprises d'installation est en hausse, ce qui crée davantage d'opportunités d'emploi, notamment pour les jeunes. Néanmoins, ces entreprises sont principalement basées à Harare et à Bulawayo, avec pour conséquence un accès limité aux services pour les consommateurs ruraux.**

### Quantité

**D'après les discussions avec les entreprises du secteur de l'énergie solaire, la proportion de consommateurs ruraux et urbains est presque égale, bien que les consommateurs ruraux manquent à la**

---

<sup>15</sup> Mzezewa & Murove, 2017.

<sup>16</sup> Vinga, 2020.

<sup>17</sup> Ndhlovu, 2019.

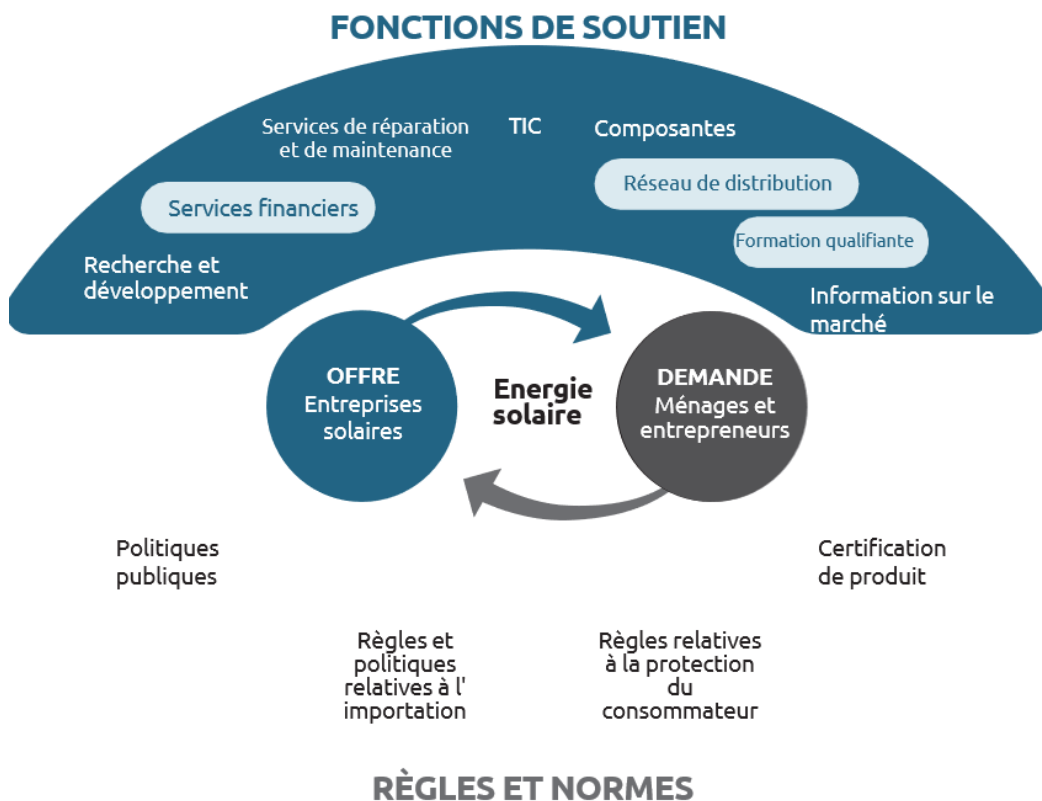
**fois d'informations et de pouvoir d'achat.** La demande en énergie solaire, particulièrement pour l'éclairage et l'irrigation, est plus élevée dans les zones rurales que dans les zones urbaines. Toutefois, les défis liés à l'accessibilité financière entravent l'adoption en milieu rural. Cela peut amener les entreprises à limiter les canaux de vente et la quantité de produits distribués dans ces zones, réduisant ainsi les emplois dans la vente et la distribution pour les femmes et les jeunes.

**La pandémie a également entraîné une pénurie d'approvisionnement en produits d'énergie solaire.** Les restrictions à la mobilité et les fermetures de frontières ont entraîné des interruptions temporaires des unités de production et de l'importation de matériaux, entravant ainsi la production et l'approvisionnement en produits et composants solaires.

### 2.3.4. ANALYSE DES CAUSES PROFONDES

S'appuyant sur ces domaines de contre-performance, l'équipe de recherche a analysé les causes sous-jacentes qui influencent la croissance du marché de l'énergie solaire. Ces causes profondes sont liées à trois fonctions de soutien principales : les services financiers, les canaux de distribution et la formation qualifiante. Une fois ces causes traitées, le potentiel du secteur pourra être libéré et davantage d'emplois pourront être créés. Les causes profondes peuvent également être traitées à court et à moyen terme, ce qui rend possible une intervention à gains rapides.

Figure 5. Causes profondes de la contre-performance du secteur de l'énergie solaire



### Accès limité au financement le long de la chaîne de commercialisation

Les coûts élevés des achats et des produits, ainsi que le faible pouvoir d'achat des consommateurs, principalement dans les zones rurales, freinent la croissance du secteur. De surcroît, la plupart des consommateurs doivent payer ces produits en espèces, un montant souvent équivalant deux à trois fois leur revenu mensuel. Dans de nombreux autres pays africains, un modèle de paiement fractionné (PAYGO), où les consommateurs paient 10 à 20 % du prix du produit à l'avance et le reste sous forme de prêt sur 1 à



2 ans, pourrait améliorer l'accessibilité financière. Sous le régime PAYGO, les entreprises fournissent non seulement des produits et des services, mais également le capital nécessaire au financement des consommateurs ; cela dit, il leur faut parfois plus de trois ans pour convertir les stocks de produits en flux de trésorerie. Pour que le système fonctionne, il faut donc que les entreprises aient un accès solide au capital.

**D'après les entretiens sur le terrain et les recherches secondaires, seules trois entreprises solaires (Elaine Solar, Zonful Energy et Chloride) proposent des plans PAYGO. En 2018, Zonful Energy a obtenu des capitaux auprès de l'investisseur à impact Energy Access Ventures,<sup>18</sup> tandis que Chloride fait partie d'une grande société holding.** Les entretiens indiquent que la plupart des entreprises au Zimbabwe sont autofinancées et n'ont pas accès au capital, ce qui rend difficile la mise en œuvre d'un modèle PAYGO. Les principales barrières citées sont l'instabilité des marchés financiers (causée par une double monnaie et des taux de change parallèles), les taux d'intérêt élevés et instables, et la réticence des financeurs (en raison des risques perçus). La plupart des investisseurs locaux sont également sceptiques quant aux investissements dans les énergies renouvelables, car les bénéficiaires visés, principalement les ménages ruraux, n'ont pas de sécurité financière.<sup>19</sup>

### **Canaux de distribution et de maintenance limités et peu d'informations sur le marché**

**Bien que la demande de produits d'énergie solaire soit en augmentation parmi les consommateurs et entrepreneurs ruraux, les canaux de distribution et les services de soutien, tels que l'installation et la maintenance, qui relient les entreprises urbaines aux consommateurs ruraux, restent faibles.** Selon la base de données ZERA des fournisseurs d'énergie solaire, 84 % (soit 120 sur 142) des entreprises sont basées à Harare, suivies par celles de Bulawayo qui représentent 8 %. Souvent, c'est en ville que les consommateurs ruraux sont contraints de se rendre pour effectuer leurs achats, ce qui engendre des coûts de transport.

**En outre, l'installation, les réparations et la maintenance sont assurées par des techniciens basés en zone urbaine, faisant peser un surcoût de transport et de logistique sur les consommateurs ruraux.** Il en va de même pour les entrepreneurs ruraux qui installent des systèmes d'irrigation et des séchoirs à aliments fonctionnant à l'énergie solaire pour leur entreprise. Lors d'un entretien, un propriétaire agricole a révélé avoir dépensé environ 3 000 USD pour installer un système d'irrigation. Son exploitation se trouve à Chivi, à 350 kilomètres de Harare, et il a dû assumer un coût supplémentaire de 350 USD pour le transport des produits et ouvriers depuis la ville. Malgré une prise de conscience chez les consommateurs et entrepreneurs ruraux, l'utilisation de l'énergie solaire dans ces régions demeure limitée aux personnes à revenu relativement élevé. Le manque d'informations sur le potentiel du marché rural entrave l'expansion des entreprises urbaines vers ces zones.

### **Pénurie de travailleurs qualifiés dans les zones rurales**

**La disponibilité minimale de travailleurs formés en technologie solaire, en particulier dans les zones rurales, freine également l'expansion des entreprises solaires dans ces zones.** Certaines personnes interrogées du secteur de l'énergie solaire, basées dans des zones urbaines, ont signalé offrir des formations professionnelles internes pour réaliser des tâches d'installation et de maintenance sophistiquées ainsi que pour fournir des informations sur les produits. Cependant, ces formations peuvent être difficiles d'accès pour les populations rurales. Prenons la GREEN Solar Academy et Young Africa Zimbabwe, par exemple, qui sont situées à Harare et à Bulawayo. Des cours d'installation sont également proposés par des établissements locaux de formation professionnelle, mais sans programme de placement garantissant un emploi aux jeunes à la fin de leur formation.

## **2.3.5. CHANGEMENT SYSTEMATIQUE ENVISAGE**

---

<sup>18</sup> Impact Alpha, 2018.

<sup>19</sup> ESI Africa, 2021.

**Le manque de fiabilité des sources d'énergie a favorisé le développement du secteur de l'énergie solaire. Pour préparer les femmes et les jeunes à intégrer ce secteur, il faut les doter des compétences techniques adéquates.** Dans cette optique, les organismes d'exécution devraient collaborer étroitement avec des établissements spécialisés pour élaborer des programmes de formation qui correspondent à la demande du secteur et répondent aux besoins des femmes et des jeunes des zones rurales, souvent moins compétents techniquement. Parallèlement, la suppression des obstacles qui empêchent les entreprises solaires de répondre à la demande croissante des zones rurales stimulerait davantage la croissance du secteur et permettrait à davantage de femmes et de jeunes d'être absorbés par le marché du travail. Une fois que les entreprises verront le potentiel lucratif que représente la satisfaction de la demande des marchés ruraux et trouveront des moyens rentables de les desservir, elles seront plus enclines à y investir et à y étendre leur réseau de distribution. D'autres services de soutien, comme l'installation et la maintenance, ainsi que le commerce de détail, répondront aussi à cette croissance, générant d'autres opportunités d'emploi. Le solaire est utile non seulement pour la consommation personnelle, mais aussi pour la production, car de nombreux entrepreneurs opèrent dans des zones rurales. La croissance du marché solaire dans ces zones aurait également une influence positive sur la création d'emplois pour les femmes et les jeunes dans les secteurs para-agricoles et non agricoles.

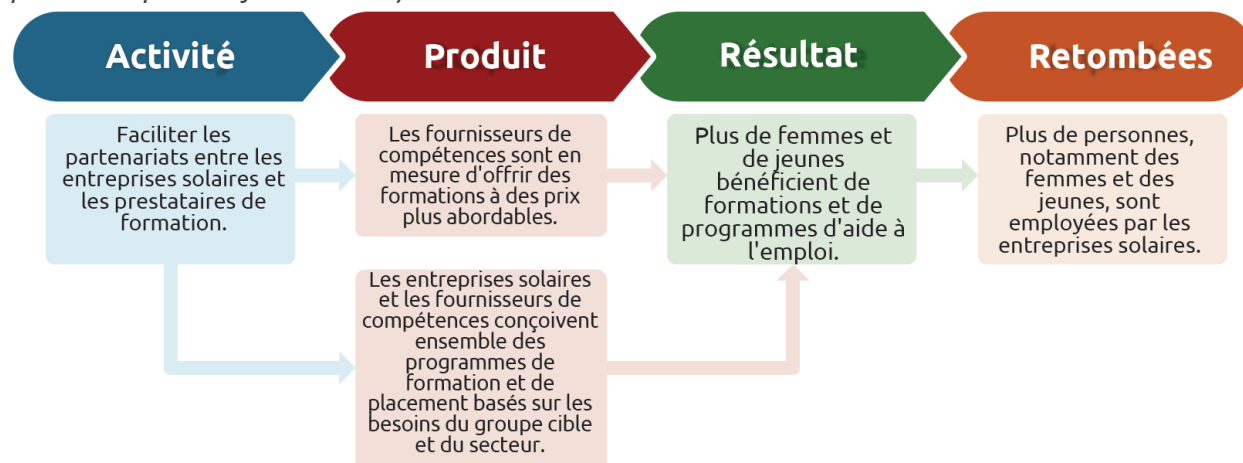
### 2.3.6 IDEES D'INTERVENTION EN VUE D'UN CHANGEMENT SYSTEMIQUE

#### Intervention 1 : concevoir des programmes appropriés de formation et de placement pour les jeunes et les femmes en milieu rural

##### Théorie du changement

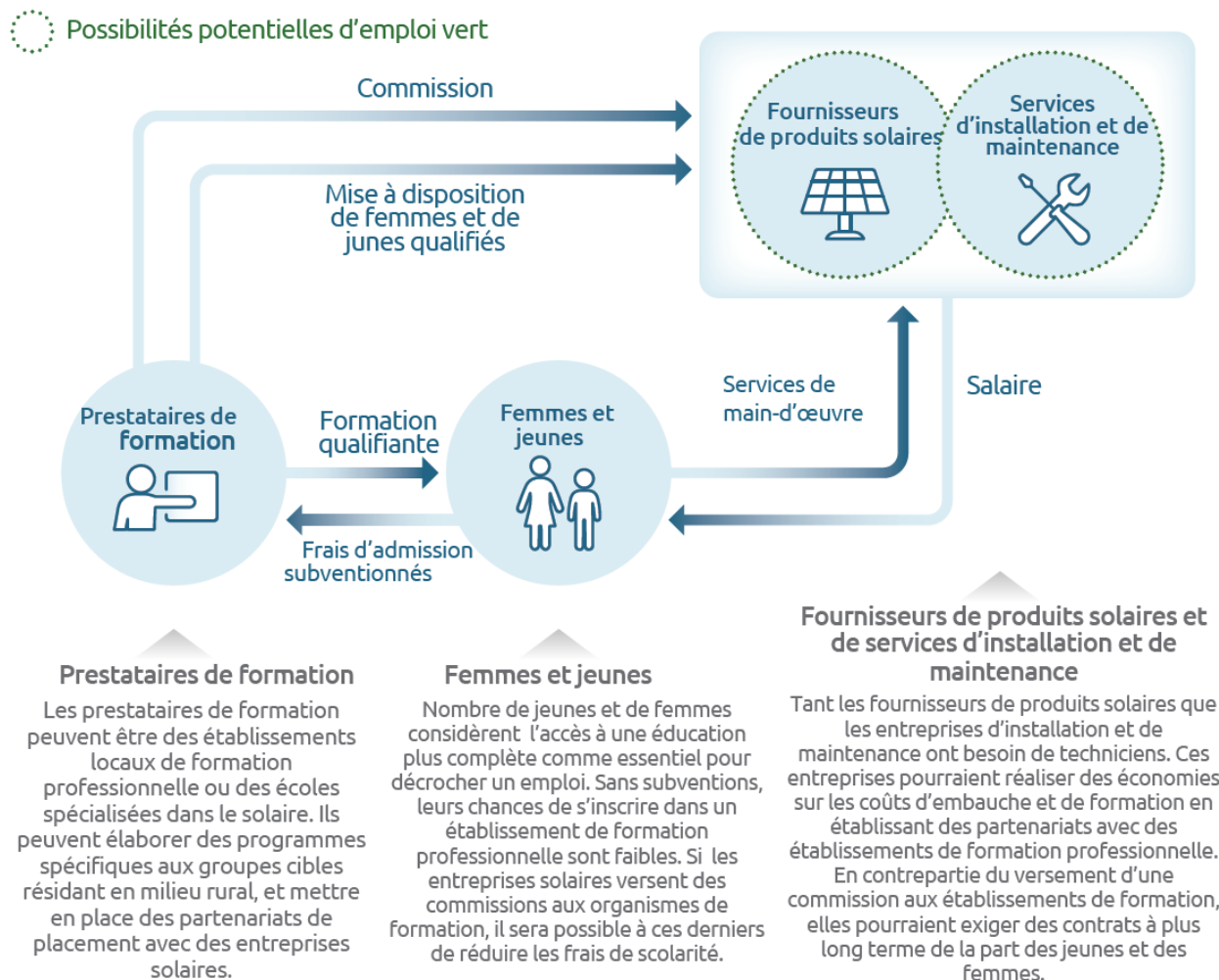
Faciliter les partenariats entre les établissements de formation et les entreprises solaires permettrait de créer des programmes de formation adaptés au secteur, mais aussi aux besoins des femmes et des jeunes. En instaurant un modèle de partenariat entre ces entreprises et les fournisseurs de compétences, il serait possible de mutualiser certains coûts de formation, ce qui allégerait la charge financière pour les femmes et les jeunes. Les groupes cibles pourraient dès lors participer davantage à des parcours de formation et de placement, maximisant leurs chances d'intégrer le marché de l'emploi en tant que travailleurs qualifiés dans le domaine solaire.

Figure 6. Théorie du changement pour l'intervention 1 : concevoir des programmes appropriés de formation et de placement pour les jeunes et les femmes en milieu rural



## Modèle économique

Figure 7. Modèle économique pour l'intervention 1 : concevoir des programmes appropriés de formation et de placement pour les jeunes et les femmes en milieu rural



## Partenaire potentiel

**Les établissements de formation professionnelle et d'enseignement technique devraient être le principal partenaire de cette intervention.** Les académies solaires spécialisées ciblent souvent des individus déjà intégrés dans le secteur ou dotés de compétences mathématiques avancées. Toutefois, des établissements de formation professionnelle et d'enseignement technique existent dans les zones rurales ; citons, à titre d'exemple, le Centre de formation professionnelle Mushagashe à Masvingo, le Centre de formation de Mutare et le Collège technique Don Bosco à Hwange. Pour améliorer leurs programmes de formation à l'énergie solaire, ces établissements pourraient, le cas échéant, s'associer à des académies spécialisées dans l'énergie solaire, comme la Green Solar Academy. Par ailleurs, une collaboration avec des ONG ayant une expertise avérée dans la mise en œuvre de projets et programmes de formation liés au solaire au Zimbabwe, telles que SNV, serait également possible. Elle permettrait aux organismes d'exécution de tirer des enseignements de l'expérience de ces ONG et d'optimiser l'intervention en conséquence.

## Activités de facilitation potentielles

**L'activité principale de facilitation devrait commencer par relever les besoins en compétences, en se concentrant sur les zones rurales et les groupes cibles.** Les femmes et les jeunes de ces zones n'ont pas le même accès aux compétences techniques (diplômes en ingénierie, etc.) que leurs homologues des zones

urbaines et peuvent avoir besoin de cours d'initiation supplémentaires. Ils peuvent également ne pas partager les mêmes intérêts et aspirations, c'est pourquoi il est essentiel d'impliquer le groupe cible dans l'analyse des compétences.

**L'activité principale de facilitation devrait être complétée par une cartographie détaillée de la demande de compétences dans le secteur solaire.** Pour concevoir un programme adapté, il faut une adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Au-delà des compétences techniques et professionnelles, les entreprises pourraient avoir besoin de « compétences non techniques » que les groupes cibles ruraux ne possèdent peut-être pas, comme la communication, la maîtrise de la langue, les techniques de recherche d'emploi, le développement entrepreneurial (pour promouvoir l'emploi indépendant) et autres.<sup>20</sup>

**Enfin, il convient de faciliter un partenariat entre les établissements de formation professionnelle et d'enseignement technique et les entreprises solaires.** Ce type de partenariat pourrait impliquer la co-conception de programmes de formation et de placement. De nombreuses entreprises zimbabwéennes doivent faire appel à des travailleurs qualifiés d'autres pays, et une action concertée sur les programmes pourrait réduire les coûts d'embauche et de formation. En contrepartie de leur contribution au financement des établissements de formation, les entreprises pourraient exiger des stagiaires des contrats à plus long terme.

### Risques potentiels et mesures d'atténuation

**Parmi les risques possibles de cette intervention, citons-en deux : la faible motivation du groupe cible à suivre une formation auprès d'un établissement de formation professionnelle et d'enseignement technique, étant donné la perte de sa source de revenus pendant la durée du programme, et l'abandon avant la fin de la formation.** Le groupe cible peut être déjà engagé dans une activité économique avec un revenu relativement stable, et l'inscription à un programme de formation professionnelle de six mois pourrait le mettre en difficulté financière. Ce type de difficultés peut également entraîner des taux d'abandon élevés parmi les étudiants.

**Les mesures d'atténuation possibles sont les suivantes : a) concevoir des formations accélérées, moins chronophages, accompagnées de bourses d'études ; et b) établir un processus de sélection rigoureux pour les femmes et les jeunes qui aspirent à intégrer le programme de qualification.** L'adaptation des horaires de formation aux obligations professionnelles des participants peut minimiser davantage les risques. Un soutien financier sous forme de bourses serait également important et pourrait être assuré grâce à des partenariats avec les autorités locales. Un processus de sélection exigeant, ciblant les femmes et les jeunes pour évaluer leur motivation et leur engagement, pourrait par ailleurs contribuer à réduire les taux d'abandon.

### Vers la mise à l'échelle

**Au cours de la phase pilote, les organismes d'exécution travailleront avec un établissement de formation professionnelle et d'enseignement technique à Masvingo (pour Takunda) et un autre à Hwange (pour Amalima Loko), ainsi qu'avec deux entreprises solaires.** Masvingo est bien desservie par Harare et Bulawayo, où se trouve la majorité des entreprises solaires. En outre, son économie repose sur le tourisme et l'agriculture, ce qui indique une demande des entreprises rurales pour des produits solaires – un incitatif pour que les entreprises de Bulawayo et de Harare y implantent des centres de distribution. Un établissement de formation professionnelle et d'enseignement technique de Masvingo, consulté par l'équipe de recherche, propose également l'hébergement, palliant les défis de transport que peuvent rencontrer les étudiants. Comme Masvingo, Hwange est axée sur le tourisme, générant une demande potentielle pour les produits solaires, et la ville n'est qu'à une courte distance de Bulawayo.

<sup>20</sup> Lange, Hofmann et Di Cara, 2020.

**La phase de mise à l'échelle consisterait à prolonger l'intervention pilote avec les partenaires existants pour une deuxième année, tout en intégrant deux établissements supplémentaires dans les zones rurales de Mutare (pour Takunda) et de Lupane (pour Amalima Loko), ainsi que deux autres entreprises solaires.** Le choix des emplacements est basé sur leur proximité respective avec Harare et Bulawayo, qui permet l'accès à l'emploi dans les entreprises solaires urbaines pour les femmes et les jeunes formés. Cette proximité faciliterait l'ouverture de nouvelles entreprises de vente au détail en produits solaires à Mutare et à Lupane, mais aussi réduirait les coûts logistiques associés au transport des produits depuis les centres urbains. Notons en outre que Mutare et Lupane disposent d'une sélection d'établissements de formation professionnelle et d'enseignement technique.

### Prévision des retombées

**L'intervention pilote, qui sera mise en œuvre dans les districts de Masvingo et de Hwange, devrait créer 90 emplois au cours de la première année. Cette projection repose sur une hypothèse fondamentale : chaque établissement de formation professionnelle et d'enseignement technique accueillerait 50 étudiants par session, en anticipant un taux d'abandon de 10 %.** La deuxième année, les établissements accueilleront probablement ce même volume d'étudiants, tandis que les organismes d'exécution étendront l'intervention à deux districts supplémentaires. Il est également présumé que 40 % de ces étudiants trouveraient un emploi dans des usines en zones urbaines ; le reste serait soit employé par les entreprises solaires dans les centres de distribution ruraux, soit créerait leur propre entreprise. Comme il s'agit d'une intervention directe en faveur des jeunes et des femmes, il est difficile d'en estimer les retombées indirectes sur l'emploi. Il est à noter que ces projections ne concernent que les deux premières années. Une mise à l'échelle continue, par exemple, sur trois années supplémentaires, aurait des retombées plus significatives.

Tableau 5. Prévision des retombées du projet pilote sur la création d'emplois

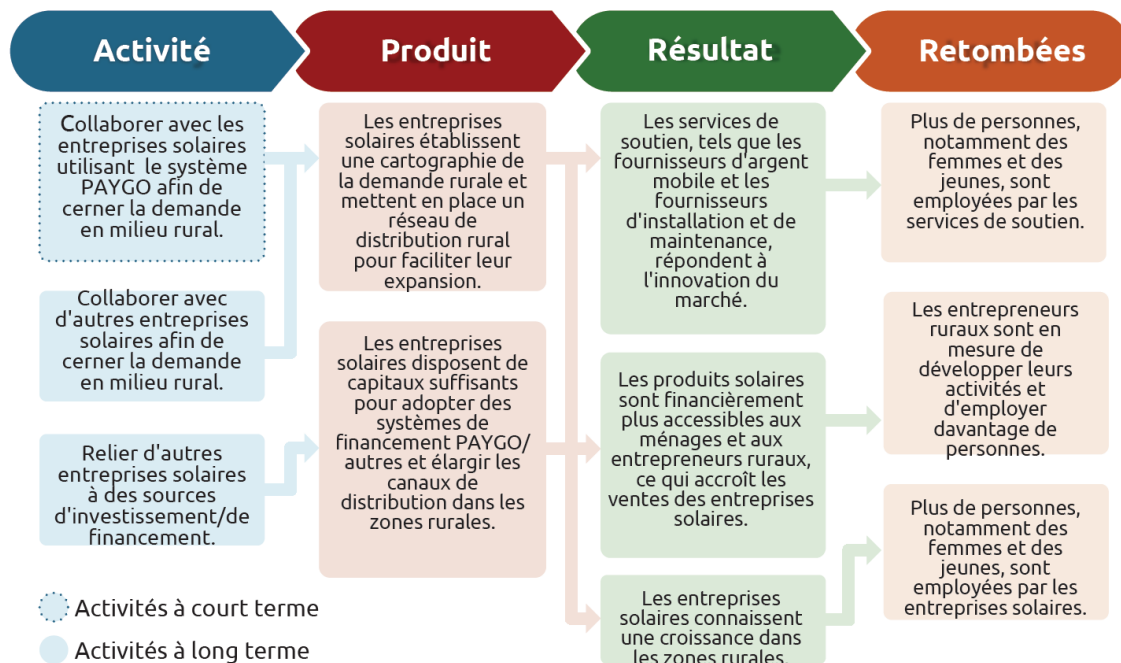
Type d'emploi	Pilote	Mise à l'échelle	Pourcentage de femmes bénéficiaires	Pourcentage de jeunes bénéficiaires	Revenu potentiel (en USD)
	Nombre attendu de bénéficiaires	Nombre supplémentaire attendu de bénéficiaires			
<b>EMPLOIS DIRECTS</b>					
<b>Ouvriers d'usine</b>	36	72	20 %	60 %	300 USD
<b>Techniciens d'installation et de maintenance</b>	54	108	10 %	60 %	150 USD
<b>Total des emplois directs</b>	90	180			

**Intervention 2 : faciliter l'adoption du modèle de paiement fractionné (PAYGO) ou d'autres modèles de financement de produits en mettant les entreprises solaires en relation avec des sources de financement**

## Théorie du changement

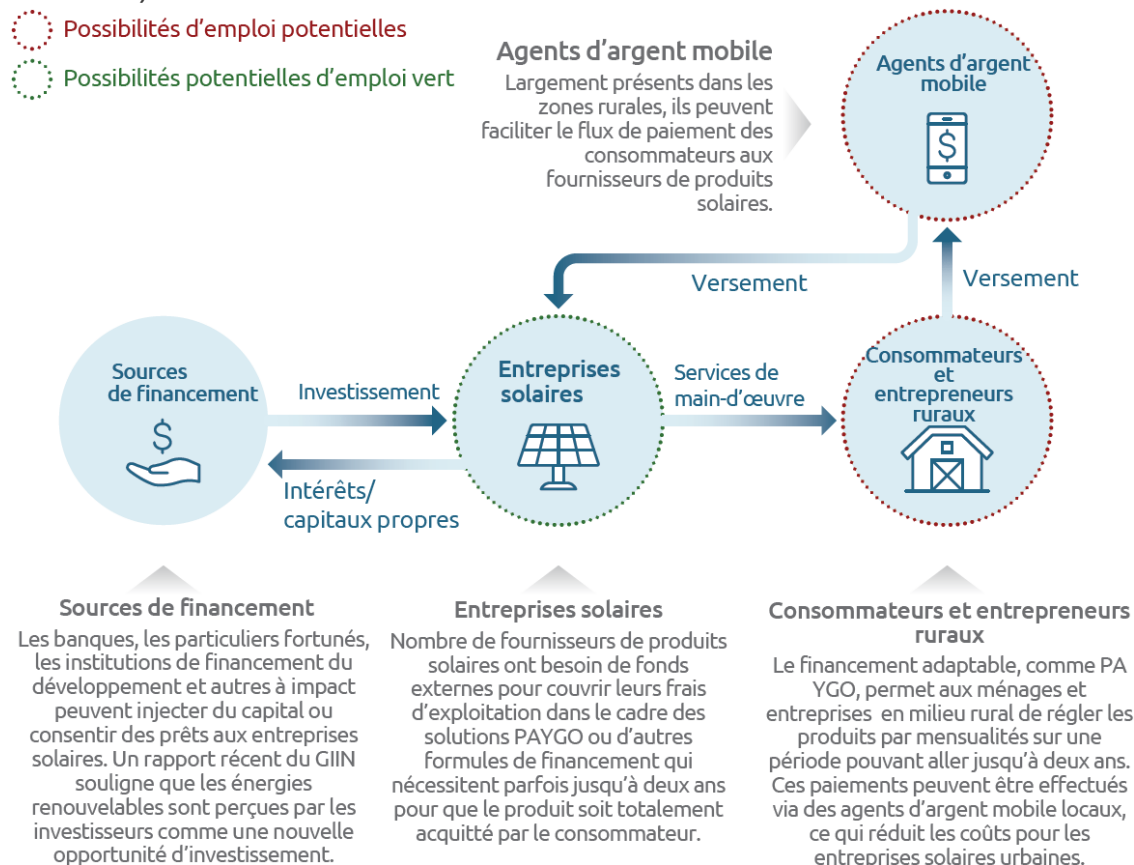
**Faciliter la cartographie de la demande rurale pour les fournisseurs solaires proposant un plan PAYGO, et les connecter, ainsi que d'autres entreprises du secteur, à des sources de financement (banques commerciales, particuliers fortunés, investisseurs à impact), contribuerait à leur insertion plus aisée dans ce marché.** Non seulement cette initiative favoriserait l'expansion rentable des entreprises PAYGO en milieu rural, mais elle fournirait également à d'autres entreprises du secteur des ressources supplémentaires leur permettant d'absorber les coûts de fonctionnement initiaux associés à l'application du principe PAYGO ou d'autres mécanismes de crédit destinés aux entrepreneurs et aux consommateurs des zones rurales. La croissance serait ainsi stimulée tant pour les entreprises solaires que pour les services d'appui tels que les fournisseurs d'argent mobile et les prestataires de services d'installation et de maintenance. Les entrepreneurs ruraux verraient également leurs activités se développer. Dans l'ensemble, cela conduirait à une augmentation de l'emploi pour les femmes et les jeunes.

Figure 8. Théorie du changement pour l'intervention 2 : faciliter l'adoption du modèle de paiement fractionné (PAYGO) ou d'autres modèles de financement de produits en mettant les entreprises solaires en relation avec des sources de financement



## Modèle économique

Figure 9. Modèle économique pour l'intervention 2 : faciliter l'adoption du modèle de paiement fractionné (PAYGO) ou d'autres modèles de financement de produits en mettant les entreprises solaires en relation avec des sources de financement



### Partenaire potentiel

**À court terme, le principal partenaire devrait être un fournisseur PAYGO déjà établi, celui-ci ayant préalablement sécurisé les fonds nécessaires pour opérer et élargir ses activités PAYGO en zones rurales.** Ce modèle économique, qui a fait ses preuves dans d'autres pays africains, présente un grand potentiel pour combler les besoins en énergie des zones rurales.

**Pour la mise à l'échelle à long terme, les organismes d'exécution devraient s'associer à un fournisseur d'énergie solaire d'envergure, plus susceptible de sécuriser le financement.** Les investisseurs voient des opportunités dans l'énergie renouvelable, d'autant plus que ce secteur n'est pas fortement tributaire de licences ou de l'approbation des pouvoirs publics.<sup>21 22</sup> Les bailleurs de fonds sont ainsi plus enclins à soutenir des décaissements d'envergure (supérieurs à 100 000 USD) et des opportunités de rendements substantiels. Ces partenaires pourraient proposer à leurs consommateurs soit un service de financement traditionnel par crédit, soit un mécanisme PAYGO. Pour optimiser l'efficacité de ce nouveau modèle de financement, une entreprise du secteur solaire aurait également besoin d'un système TIC robuste, qui permettrait de synchroniser les paiements effectués via des services monétaires mobiles avec leur système de gestion des relations avec la clientèle. Toutefois, ces fournisseurs solaires pourraient opter pour l'externalisation de ce service en collaborant avec un fournisseur de systèmes TIC pour PAYGO, à l'instar

<sup>21</sup> GIIN et Open Capital Advisors, 2016.

<sup>22</sup> Clarke, 2020.

d'Angaza qui opère dans divers pays africains dont le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Kenya, le Sénégal, la Tanzanie, l'Ouganda et le Zimbabwe.

## Activités de facilitation potentielles

### Activités à court terme :

**La première activité de facilitation devrait commencer par une cartographie de la demande rurale en énergie solaire, englobant, faut-il souligner, les quatre piliers du marketing rural : l'acceptabilité, l'accessibilité financière, la disponibilité et la sensibilisation.** Dans un premier temps, les organismes d'exécution dresseront une liste des types de produits les plus convoités par les ménages ruraux (équipements de chargement et d'éclairage) et par les entrepreneurs ruraux (séchoirs et systèmes d'irrigation alimentés à l'énergie solaire). Ensuite, ils s'attacheront à définir la meilleure structure de paiement (acompte et versements échelonnés), soit la plus pratique pour les consommateurs ruraux, dont les revenus sont, bien souvent, irréguliers. Au chapitre de la disponibilité, ils devront cartographier le système de distribution requis pour atteindre les nouveaux consommateurs et entrepreneurs des zones rurales les plus isolées, et estimer l'investissement financier et humain nécessaire pour ce système. Dernier point, mais non des moindres, ils devront cartographier la façon dont l'information se propage au sein des communautés rurales, une démarche utile pour l'élaboration de stratégies de marketing capables de non seulement informer, mais aussi d'introduire de nouvelles solutions solaires et de stimuler la demande. En somme, cette cartographie éclairera les organismes d'exécution sur l'investissement indispensable pour l'expansion en milieu rural.

**Deuxièmement, les organismes d'exécution devraient élaborer des politiques internes et de recrutement inclusives des femmes et des jeunes.** L'intervention aiderait les entreprises solaires à se développer, nécessitant inévitablement de nouvelles recrues. Les femmes et les jeunes, souvent peu dotés de réseaux professionnels et de compétences techniques, sont naturellement désavantagés dans le processus de recrutement. Le recensement des obstacles et la création de solutions sur le lieu de travail (formation interne, horaires souples, etc.) permettraient à un plus grand nombre de femmes et de jeunes d'obtenir et de conserver un emploi.

### Activités à long terme :

**Les organismes d'exécution devraient guider les entreprises solaires n'ayant pas adopté un modèle PAYGO vers des modèles de financement adaptés à leur goût du risque, à leur solidité financière et à leur marché cible.** Le modèle PAYGO est souhaitable, car il réduit les coûts de distribution et de suivi et, en cas de non-paiement, facilite le recouvrement en permettant aux entreprises de désactiver à distance les unités. Il peut même inclure une facturation basée sur la consommation réelle – les clients ne payant que ce qu'ils consomment, sans jamais être propriétaires des systèmes installés chez eux. Toutefois, l'adoption du modèle nécessite un système opérationnel solide (ou des partenariats avec des fournisseurs de TIC et d'argent mobile). À défaut, certaines entreprises pourraient ne pouvoir proposer aux consommateurs ruraux que des mécanismes de crédit traditionnels, non sans coût, ces mécanismes nécessitant un système de distribution physique plus important, un plus grand nombre d'agents et des contrôles plus rigoureux de la solvabilité de ces consommateurs.

**Deuxièmement, les organismes d'exécution devraient dresser la liste des fournisseurs de services financiers potentiels en fonction du paysage financier actuel au Zimbabwe. Une première étape pourrait consister à engager le dialogue avec des banques et des particuliers fortunés<sup>23</sup> investissant dans les entreprises locales.** Malgré des taux d'intérêt élevés, les banques se sont généralement montrées

---

<sup>23</sup> Les individus ou les familles dont le revenu annuel est supérieur à 150 000,00 USD et dont les actifs investissables sont supérieurs à 1 million USD.



disposées à prêter, comme en témoignent les ratios élevés prêts/dépôts.<sup>24</sup> Les personnes fortunées de la région peuvent également être contactées par les gestionnaires de fonds, de même que les trusts et fondations qui visent à fournir aux communautés un accès aux services de base.<sup>25</sup>

**L'investissement à impact pourrait être une autre option à long terme, offrant une voie de financement plus durable. Si sa disponibilité est encore limitée, en particulier pour les institutions financières non liées au développement, il connaît néanmoins une croissance modérée.** VC4 Africa, un réseau d'investissements à impact, s'impose comme un acteur clé dans ce domaine au Zimbabwe. Les fonds publics provenant d'institutions de financement du développement comme la Banque africaine de développement, la Société financière internationale (SFI) et le CDC Group pourraient également jouer un rôle majeur dans cette intervention. Il se peut même que ces institutions disposent déjà de gestionnaires de fonds d'impact locaux, prêts à soutenir des projets de moindre envergure financière. Plusieurs fonds d'investissement appuyés par des institutions de financement du développement, comme le Fonds pour les énergies renouvelables en Afrique, Beyond the Grid Fund for Africa et le Fonds pour les technologies propres, contribuent déjà à des projets d'énergie renouvelable sur le continent africain.<sup>26</sup>

**Troisièmement, les organismes d'exécution devraient aider le secteur privé à développer un argumentaire convaincant en faveur du financement. L'expérience acquise auprès des entreprises PAYGO en milieu rural engendrera des enseignements, des connaissances et des réseaux utiles dans le secteur.** Étant donné que l'asymétrie d'information peut amener les banques à appliquer des taux d'intérêt plus élevés aux entreprises solaires, il est important de présenter aux investisseurs potentiels une analyse de rentabilité détaillée. Certains investisseurs offrent une assistance technique pour s'assurer que l'entreprise est prête à recevoir l'investissement, une ressource qui pourrait être exploitée pour améliorer le modèle économique. À défaut, les organismes d'exécution pourraient co-investir dans l'intervention en embauchant un conseiller en financement d'entreprise ou en stratégie pour aider les sociétés à préparer leur argumentaire commercial.

### Vers la mise à l'échelle

**L'intervention devrait commencer par une phase pilote, au cours de laquelle les organismes d'exécution collaboreront avec un fournisseur de services PAYGO déjà établi.** Les districts de Chivi (pour Takunda) et de Lupane (pour Amalima Loko) constitueraient un point de départ judicieux, des boutiques de vente au détail d'équipements solaires y étant déjà implantées. Dans un premier temps, les entreprises fournissant des équipements solaires pourraient s'associer à des commerces de détail existants afin de réduire les coûts initiaux. Ces deux districts disposent également d'un grand nombre de transformateurs, ce qui indique une demande potentielle pour les produits d'énergie solaire.

**Une fois le modèle économique éprouvé, deux pistes s'offrent pour la mise à l'échelle de l'intervention :**

- 1. Étendre la portée de l'intervention à court terme (avec le même fournisseur PAYGO) à deux districts supplémentaires,** tels que Buhera (pour Takunda) et Binga (pour Amalima Loko), et travailler avec un fournisseur PAYGO supplémentaire. Buhera dispose déjà de quelques boutiques d'équipements solaires, tandis que Binga compte un grand nombre de transformateurs et d'exploitations agricoles nécessitant des produits solaires pour le séchage et l'irrigation.
- 2. À long terme – éventuellement lors de la troisième année de mise en œuvre, s'associer à deux autres fournisseurs d'énergie solaire et les mettre en relation avec les prestataires de services financiers.** Partager les réussites de l'intervention pilote encouragerait d'autres acteurs à s'impliquer. Cette intervention pourrait être déployée à Masvingo, Hwange, Mutare et Lupane, pour

---

<sup>24</sup> Dube, Abel et Mugocha, 2013.

<sup>25</sup> Pour un aperçu de la liste des fondations ou des trusts créés par des personnes fortunées, voir (Institut SIVIO, 2020).

<sup>26</sup> Agence internationale pour les énergies renouvelables (IRENA), 2022.

compléter la première idée d'intervention qui vise à améliorer les compétences des jeunes et des femmes en technologie solaire.

### Risques potentiels et mesures d'atténuation

**Parmi les risques éventuels associés à cette intervention figurent les suivants : une rentabilité négative de la distribution du dernier kilomètre, un faible taux de recouvrement des paiements échelonnés, ainsi qu'une concurrence des produits de faible qualité.** Certaines entreprises PAYGO d'autres pays ont indiqué que la distribution physique du dernier kilomètre, en zone rurale, occasionnait de trop nombreux coûts pour les entreprises. Celles-ci pourraient, par ailleurs, être confrontées à la concurrence déloyale de produits de qualité inférieure, introduits en contrebande dans les zones rurales. L'instabilité des revenus en milieu rural pourrait également entraver la capacité des consommateurs à honorer leurs paiements.

**Pour atténuer ces risques, il convient : a) d'évaluer la rentabilité d'une unité de distribution du dernier kilomètre,<sup>27</sup> en testant ce modèle commercial dans une zone rurale dont la densité de population est relativement élevée, b) de mettre en place un système d'incitation pour les agents de vente, et c) d'assurer une éducation et une information adéquates des consommateurs.** Il peut être rentable pour un investissement initial de mettre l'intervention à l'essai dans une zone rurale densément peuplée ; l'entreprise pourrait par la suite étendre la distribution à des zones plus éloignées une fois qu'elle aura acquis plus d'expérience et de connaissance du contexte local. La mise en place d'un système d'incitation pour les agents de vente, prévoyant une commission à chaque fois qu'un consommateur règle un versement, devrait amener les agents à faire preuve d'une plus grande diligence lors de la sélection des consommateurs. Enfin, un marketing axé sur l'éducation permettrait de renseigner les consommateurs ruraux sur les différentes qualités des produits solaires.

### Prévision des retombées

**Pour les districts de Chivi et Lupane, l'intervention pilote, menée en partenariat avec des entreprises PAYGO, devrait générer 196 emplois directs et indirects.** Les organismes d'exécution peuvent s'attendre à atteindre 200 consommateurs ruraux, dont 40 % seraient des entrepreneurs ruraux. Cette hypothèse présuppose que chaque agent de vente atteindra 20 consommateurs ruraux – dont cinq seraient probablement des entrepreneurs qui, grâce à l'expansion de leur entreprise, embaucheraient trois nouvelles personnes. D'après les entretiens, l'ouverture d'une nouvelle succursale pour un détaillant nécessiterait huit employés supplémentaires. Étant donné que les organismes d'exécution débuteraient l'intervention en s'appuyant sur des détaillants déjà établis, nous présumons qu'ils embaucheraient quatre personnes supplémentaires.

**La mise à l'échelle de l'intervention devrait créer un total cumulé de 784 emplois.** Cela serait possible en s'étendant tout d'abord à deux nouveaux districts et en collaborant avec un fournisseur PAYGO supplémentaire. À plus long terme, les organismes d'exécution collaboreraient également avec deux autres entreprises spécialisées dans le solaire, mais qui n'ont pas adopté le modèle PAYGO, et déploieraient l'intervention dans quatre districts supplémentaires. Veuillez noter que la prévision des retombées ne couvre que les trois premières années de mise en œuvre et ne tient pas compte du recoupement avec les chiffres des retombées obtenus à partir de la première idée d'intervention.

<sup>27</sup> TIL Ventures and Lighting Global, 2018.

Tableau 6. Retombées prévues du pilote sur l'emploi

Type d'emploi	Pilote	Mise à l'échelle	Pourcentage de femmes bénéficiaires	Pourcentage de jeunes bénéficiaires	Revenu potentiel (en USD)
	Nombre attendu de bénéficiaires	Nombre supplémentaire attendu de bénéficiaires			
<b>EMPLOIS DIRECTS</b>					
Ouvriers d'usine	10	40	20 %	60 %	300 USD
Spécialiste de l'administration	3	12	80 %	70 %	200 USD
Vendeurs employés d'entreprises	10	40	50 %	70 %	300 USD
Techniciens d'installation et de maintenance	10	40	10 %	60 %	150 USD
Employés de magasins de détail	8	32	50 %	60 %	150 USD
<b>Total des emplois directs</b>	<b>41</b>	<b>164</b>			
<b>EMPLOIS INDIRECTS</b>					
Agents des services d'argent mobile	5	20	50 %	50 %	100 USD
Travailleurs ruraux	150	600	40 %	40 %	130 USD
<b>Total des emplois indirects</b>	<b>155</b>	<b>620</b>			

### 2.3.7 RESUME DU SYSTEME DE MARCHÉ DE L'ÉNERGIE SOLAIRE

**Compte tenu du potentiel de création de retombées à grande échelle, le système de marché solaire vaut l'investissement.** Parmi les idées d'intervention, celle axée sur les compétences est la plus réalisable, mais risque de ne pas être mise à l'échelle aussi rapidement que la deuxième idée d'intervention. Bien que cette dernière exige plus de temps et d'efforts, elle créerait un changement plus durable et aurait une incidence plus large sur le système de marché. Pour obtenir une image complète des retombées prévues, les parties prenantes devraient, dans une prochaine étape, mener une étude de cartographie de la demande rurale en produits solaires, sur la base du taux d'électrification rurale, de la volonté de passer à des sources d'énergie de substitution et de la disposition à payer pour les produits solaires. En outre, il faudrait procéder à une évaluation des besoins des jeunes et des femmes susceptibles d'être ciblés par l'intervention de développement des compétences. L'évaluation devrait couvrir les niveaux actuels de compétence, les

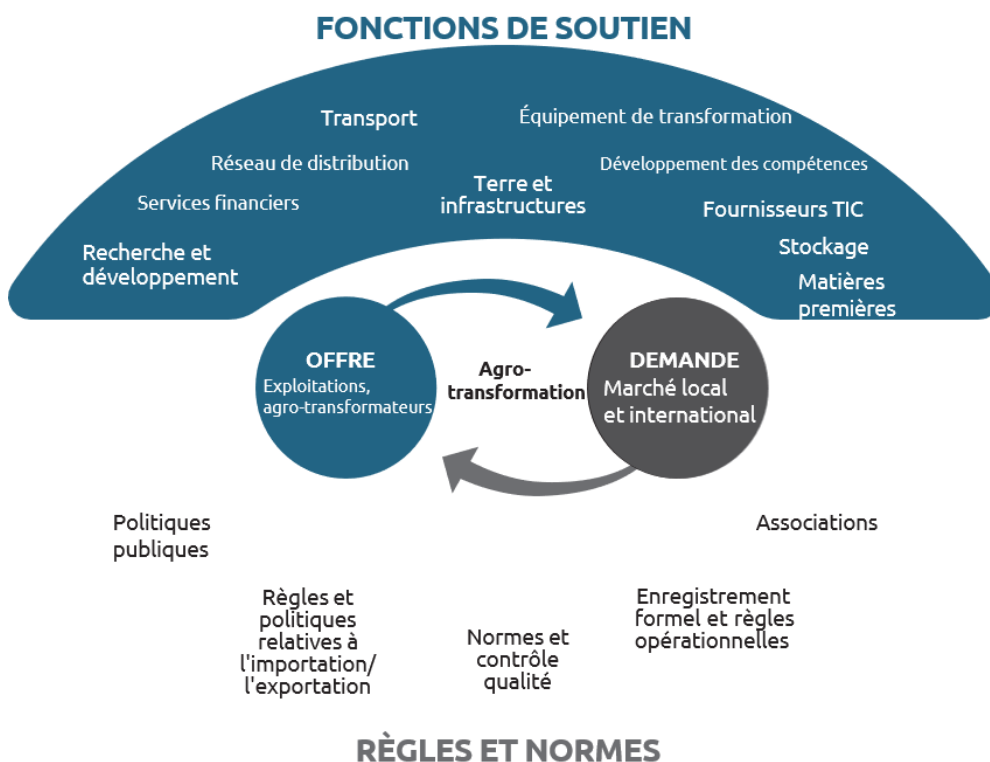
compétences convoitées par le secteur solaire, ainsi que les options de formation appropriées pour les femmes et les jeunes.

## 2.4. Système de marché de la transformation agroalimentaire

### 2.4.1. DEFINITION DU SYSTEME DE MARCHÉ

La transformation agroalimentaire fait référence à un ensemble d'activités appliquées à un produit agricole en vue de sa transformation en aliment. Ces activités regroupent toutes les opérations réalisées post-récolte, jusqu'à ce que le produit parvienne au consommateur final sous la forme, l'emballage, la quantité, la qualité et le prix désirés.<sup>28</sup> Cette étude se concentre sur les activités de transformation des cultures, principalement les céréales (maïs, sorgho, blé, graines oléagineuses et aliments pour le bétail), l'horticulture (fruits et légumes en conserve) et les activités de transformation de la viande. Au Zimbabwe, les céréales et leurs dérivés tels que le maïs, le sorgho et le blé, ainsi que les produits horticoles et la viande de bœuf, constituent les principales matières transformées, et sont produits par la plupart des grandes entreprises de transformation. L'analyse prend en considération les entreprises de petite, moyenne et grande taille, implantées tant en milieu rural qu'urbain. Toutefois, la chaîne de valeur des produits laitiers, non retenue comme un secteur à fort potentiel lors de la sélection des systèmes de marché, n'a pas été explorée dans cette étude.

Figure 10. Système de marché de la transformation agroalimentaire



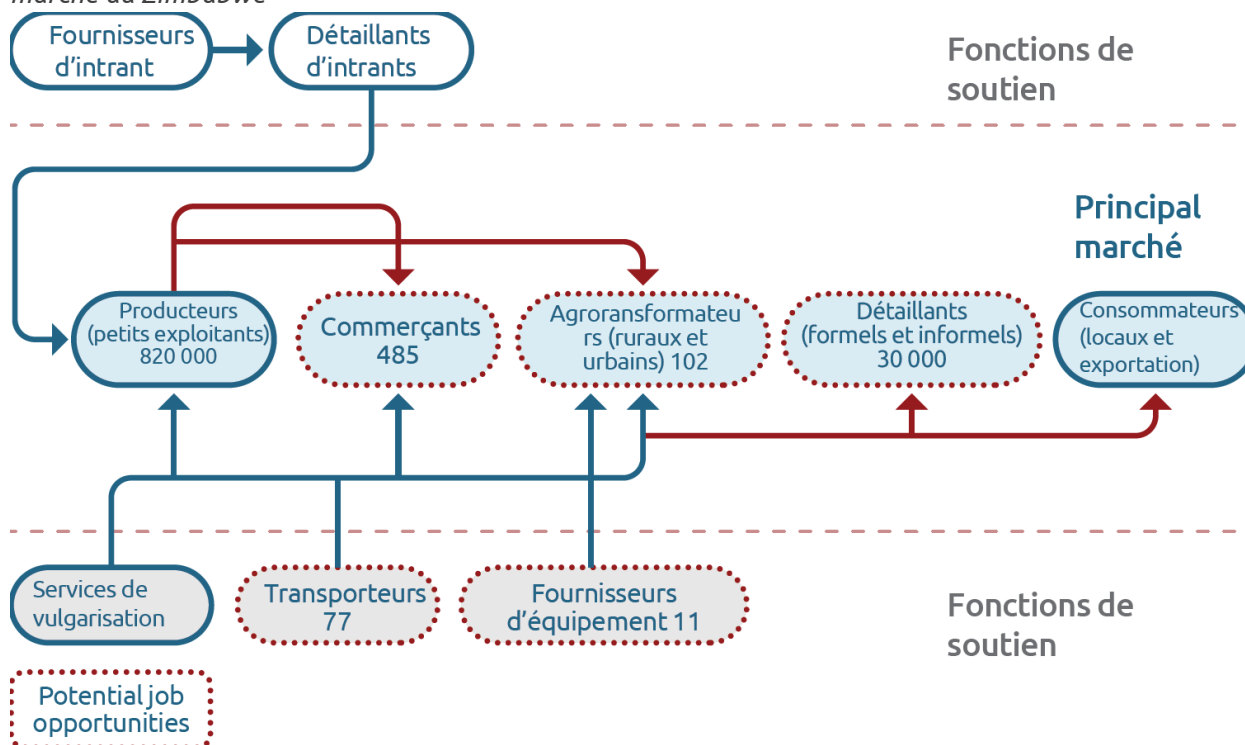
### 2.4.2. CONTEXTE DU SYSTEME DE MARCHÉ

Les principaux acteurs du marché zimbabwéen agroalimentaire comprennent des entreprises de petite, moyenne et grande envergure. Les petites se trouvent principalement dans les zones à forte densité des grandes villes et des régions rurales. Les moyennes sont habituellement situées dans des zones résidentielles à faible revenu, tandis que les grandes sont implantées dans les zones industrielles des villes

<sup>28</sup> Mhazo, Mvumi, Nyakudya et Nazare, 2011.

ou des agglomérations. Chacune de ces entreprises a des capacités de transformation différentes. À titre d'exemple, une petite entreprise peut moulinier environ 250 à 300 kilogrammes de maïs par jour, tandis que les entreprises de moyenne et grande taille peuvent transformer de 8 à 15 tonnes de maïs par heure.<sup>29</sup> Si les petites entreprises rurales ciblent surtout la clientèle locale et les marchés de proximité, les grandes entreprises, quant à elles, exportent des aliments transformés. Le secteur des aliments transformés, tels que les légumes en conserve et les extraits de fruits, a connu une croissance régulière au fil des ans. Entre 2019 et 2020, il a affiché une augmentation de 17,96 %, passant de 98 millions USD à 115 millions.<sup>30</sup>

Figure 11. Cartographie du marché de la transformation des cultures et estimation du nombre d'acteurs du marché au Zimbabwe



Source(s) : (Kapuya, et al., *The Grain Industry Value Chain in Zimbabwe*, 2010), (Groupe sectoriel de la logistique – Zimbabwe, 2022), (Mhazo, Mvumi, Nyakudya et Nazare, 2011), et (Bennett, Figue, Vigne, Chakoma et Katic, 2019). Notons que les chiffres ne reflètent que les entreprises formelles et enregistrées. En réalité, le nombre d'acteurs du marché pourrait être plus élevé. Aussi, depuis 2010, la croissance de la valeur ajoutée (rendement net) dans le secteur de l'agriculture est essentiellement stagnante ; on présume donc que la taille du marché ainsi que le nombre d'acteurs sont restés inchangés.

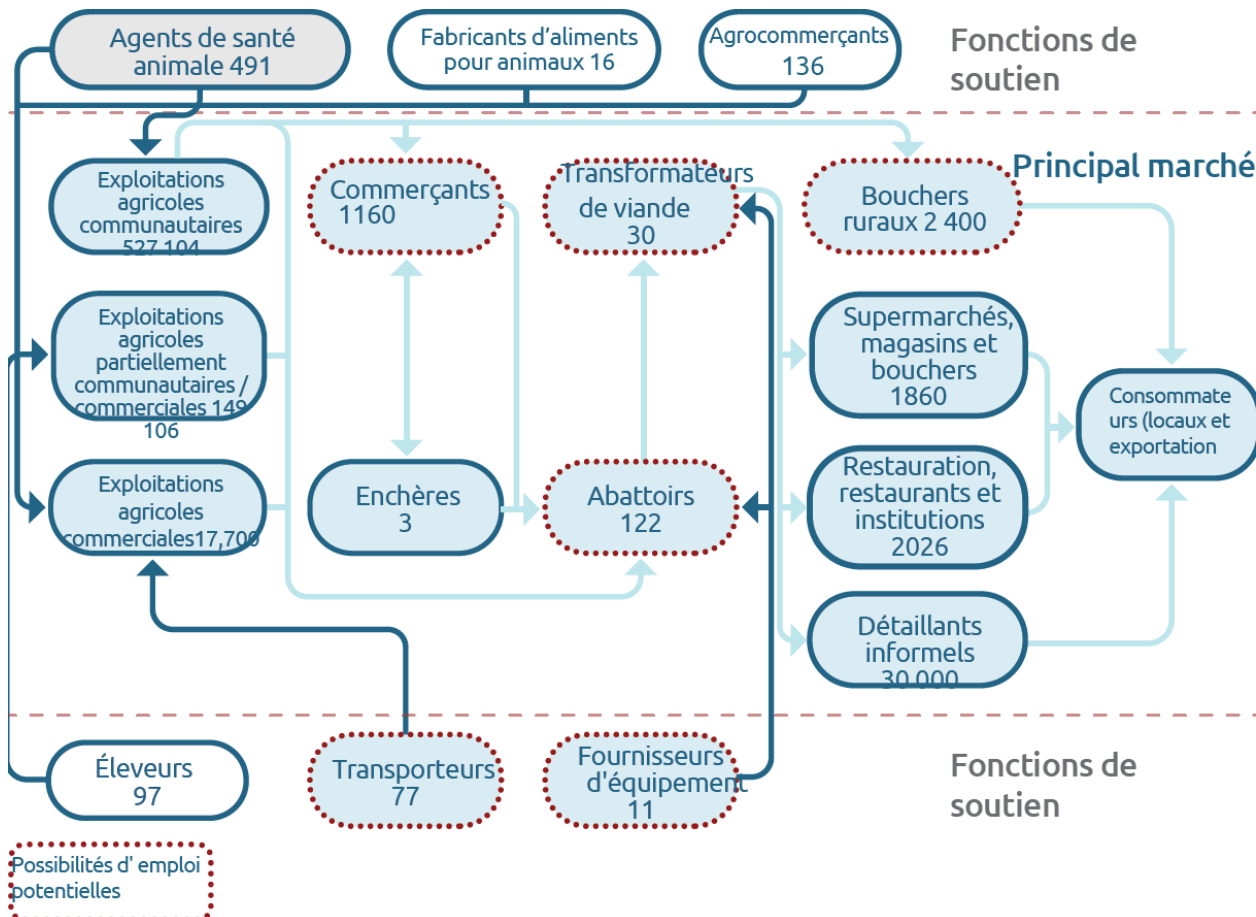
**Selon des entretiens, le nombre de personnes employées par les entreprises de transformation varie. Les petites entreprises de transformation emploient entre 5 et 20 personnes, tandis que les entreprises de plus grande envergure en emploient de 100 à 500. Si l'emploi des jeunes se situe entre 30 et 45 % dans l'ensemble du secteur, la proportion des hommes et des femmes est largement influencée par la taille de l'entreprise.** De nombreux emplois dans le secteur agroalimentaire sont physiquement éprouvants et exigent des connaissances techniques sur l'utilisation de grosses machines. Ces contraintes excluent souvent les femmes, qui se retrouvent plus impliquées dans les tâches administratives. Néanmoins, dans les entreprises de transformation basées en milieu rural, majoritairement petites, les femmes travaillent à tous les niveaux. Ceci est dû au fait que ces entreprises utilisent des machines plus petites et moins sophistiquées. Les femmes sont généralement employées à temps plein, alors que les jeunes, surtout les jeunes hommes, sont plus susceptibles d'être employés à temps partiel. Cette tendance

<sup>29</sup> Kapuya, et al, 2010.

<sup>30</sup> Vinga, 2021.

peut être attribuée à deux facteurs : un manque d'expérience professionnelle, du fait de leur tendance à explorer diverses opportunités de travail pour mieux cerner leurs aptitudes et préférences, ainsi qu'un intérêt plus marqué pour l'émigration à l'étranger.

Figure 12. Cartographie du marché de la transformation de la viande et estimation du nombre d'acteurs du marché au Zimbabwe



Source(s) : (Bennett, Figue, Vigne, Chakoma et Katic, 2019), (Log Cluster Zimbabwe, 2022), et (Mhazo, Mvumi, Nyakudya et Nazare, 2011). Veuillez noter que les chiffres ne reflètent que la chaîne de valeur de la viande bovine, alors qu'ils devraient être représentatifs de la chaîne de valeur de la viande au Zimbabwe.

**Dans la chaîne de valeur de la transformation des cultures, les postes au sein des entreprises de transformation sont les mieux rémunérés.** La majorité des entreprises interrogées ont refusé de révéler les salaires de leurs travailleurs. Toutefois, un grand transformateur a indiqué proposer une rémunération moyenne de 150 à 250 USD par mois. Ce montant est plus élevé que les 100 à 150 USD estimés pour les commerçants et transporteurs, qui travaillent de manière informelle et dont les revenus ne sont pas réguliers (en grande partie saisonniers).

**Depuis deux décennies, le Zimbabwe est un importateur net de denrées alimentaires, notamment de céréales brutes. Le taux de dépendance à l'importation de céréales, par exemple, était de 42,7 % entre 2010 et 2012.<sup>31</sup> Les transformateurs se procurent principalement leurs matières premières en les important de pays voisins tels que la Zambie et le Malawi.** La proportion de matières importées peut atteindre 70 %, le reste provenant de collecteurs et de petites exploitations agricoles du pays. Cette forte proportion d'importations est due à la faible disponibilité et à la mauvaise qualité des matières premières

<sup>31</sup> FAO, 2016.

produites au Zimbabwe, notamment en raison du programme de réforme agraire et la non-accessibilité financière des intrants de qualité pour les agriculteurs.

**Bien que les femmes soient moins impliquées dans le secteur en tant qu'employées formelles (24 % travaillent en tant qu'employées formelles et 61 % en tant qu'employées contractuelles),<sup>32</sup> elles jouent un rôle important dans la chaîne de valeur en tant que commerçantes<sup>33</sup> des matières premières.** Selon les entretiens, les femmes détiennent jusqu'à 60 % des entreprises de regroupement de la production en zones rurales. Trente pour cent des commerçants sont des jeunes, dont certains exercent également des activités de transformation primaire parallèlement au commerce. Un petit commerçant n'emploie généralement pas d'employés formels, mais peut embaucher jusqu'à cinq personnes, pour la plupart des jeunes travailleurs à temps partiel capables d'effectuer des tâches physiquement exigeantes. Les grands collecteurs peuvent employer jusqu'à 20 personnes, avec une proportion de femmes de 15 % et de jeunes de 60 %.

**La chaîne de valeur de la transformation de la viande présente certes des nuances par rapport à celle de la transformation des cultures, mais se heurte néanmoins à des défis analogues.** Le bétail est élevé soit dans des fermes entièrement communales, soit dans des fermes à la fois communales et commerciales, ou encore dans des fermes entièrement commerciales.<sup>34</sup> Après l'élevage, le bétail est soit abattu pour une utilisation locale, soit transféré via des intermédiaires ou des enchères vers des abattoirs, où les commerçants jouent un rôle crucial en servant de relais entre les abattoirs et les agriculteurs.<sup>35</sup> Après l'abattage, la viande est vendue à des détaillants, des bouchers, des traiteurs et des transformateurs de viande (qui aromatisent la viande ou la transforment en sous-produits tels que les saucisses et les hamburgers). La majeure partie de la viande est vendue en morceaux mélangés par des bouchers urbains, des points de vente au détail, des restaurants et des commerçants de viande et de produits à base de viande qui font du porte-à-porte. Contrairement à l'agroalimentaire, la disponibilité du bétail n'est pas rare. Cependant, les abattoirs doivent toujours sécuriser leur approvisionnement auprès des agriculteurs, car les fluctuations climatiques (comme la sécheresse) et la situation économique des agriculteurs peuvent affecter la disponibilité du bétail.

**L'implication des femmes dans la chaîne de valeur de la viande se limite au niveau de l'exploitation, en raison de différences fondées sur le genre dans l'exposition professionnelle. Les jeunes montrent également un moindre intérêt pour ce secteur, attirés par la possibilité d'émigrer vers des pays voisins et par des salaires plus compétitifs dans d'autres secteurs, comme l'exploitation minière.** Un abattoir de taille moyenne emploie généralement jusqu'à 20 personnes, composées à 40 % de jeunes et à 25 % de femmes, tandis que les grands abattoirs peuvent employer jusqu'à 200 travailleurs, avec une proportion similaire de jeunes et de femmes. Les salaires oscillent entre 200 et 250 USD par mois. Les grands transformateurs de viande, comme MC Meats (résultat d'une fusion entre Montana Meats et Carswell Meats), emploient plus de 300 personnes, dont moins de 10 % sont des femmes. Lors des entretiens,

<sup>32</sup> ZEPARU, 2014.

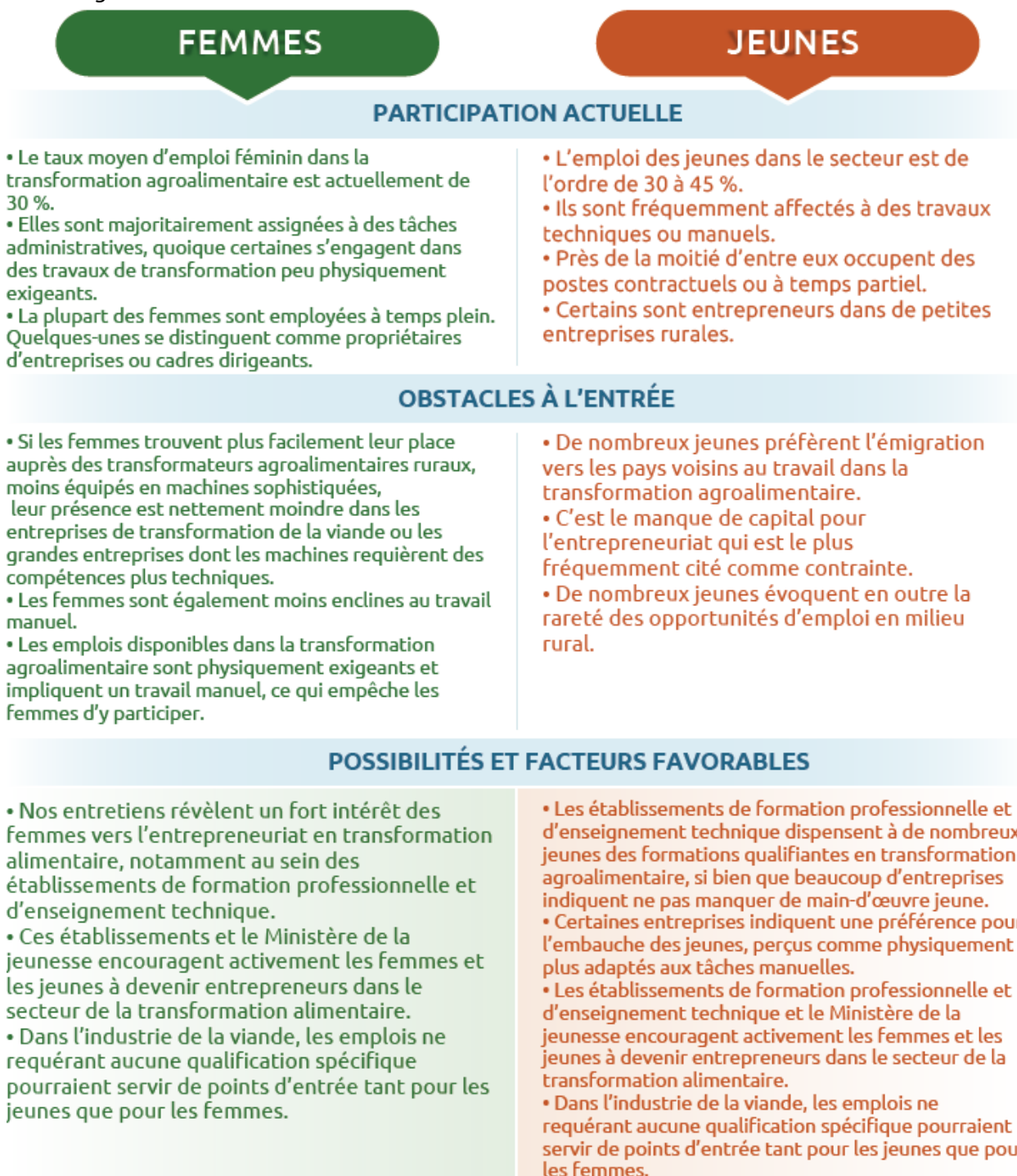
<sup>33</sup> Au Zimbabwe, les commerçants se situent à différents niveaux et échelles. Les grossistes et les supermarchés, les commerçants informels, les transformateurs et les entités de stockage des céréales sont tous classés dans la catégorie des commerçants de céréales. Néanmoins, les mécanismes d'intégration verticale dans le secteur céréalier ont rendu difficile la distinction dans la chaîne de valeur agricole. Par conséquent, pour les besoins de l'étude, nous définissons les commerçants comme une personne/institution engagée dans l'achat de récoltes ou de céréales aux agriculteurs ou dans l'importation de céréales brutes ou transformées.

<sup>34</sup> La notion de ferme communale se réfère à l'élevage extensif mixte de bétail sur des terres partagées, employant des méthodes traditionnelles, où l'objectif principal de l'agriculture est essentiellement l'autosuffisance. Quant à la forme partiellement communale, elle intègre des éléments tels que le clôturage, une alimentation supplémentaire limitée et une certaine amélioration du cheptel. En revanche, la ferme entièrement commerciale s'inscrit dans une démarche d'intensification de la production, faisant appel à du cheptel amélioré, au sein de systèmes agricoles ouverts comme fermés.

<sup>35</sup> Bennett, Figuié, Vigne, Chakoma et Katic, 2019.

l'entreprise n'a pas révélé la proportion de jeunes parmi ses employés, se contentant de signaler qu'ils sont minoritaires.

Figure 13. Résumé des principaux obstacles et opportunités rencontrés par les femmes et les jeunes dans le secteur agroalimentaire



### 2.4.3. DOMAINES DE CONTRE-PERFORMANCE

Les transformateurs, tant dans le secteur des cultures que dans celui de la viande, fonctionnent actuellement en deçà de leurs capacités (40 à 80 % selon des entretiens), en raison des coûts de



**production élevés, de la vétusté des machines, des goulets d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement, de la faiblesse de la demande et de l'accès limité aux matières premières.**

S'attaquer à ces domaines de contre-performance permettrait de développer la chaîne de valeur et de remédier à la pénurie d'emplois dans le secteur agroalimentaire. En matière d'emplois, des opportunités se dessinent pour les femmes et les jeunes, notamment en tant que salariés dans des entreprises de transformation, boucheries ou abattoirs, en tant que propriétaires et employés à temps partiel dans le commerce, et en tant que travailleurs dans le transport et les entreprises d'équipement.

### Prix

**Les entreprises de transformation, tant dans le secteur des cultures que dans celui de la viande, souffrent de coûts de production élevés en raison de la cherté des matières premières, du coût important de l'équipement et de la lourdeur des taxes et prélèvements.** Actuellement, les transformateurs de cultures importent 70 % de leurs matières premières, la production locale étant insuffisante, en deçà des normes, et difficile à obtenir. Par exemple, un répondant a fait savoir qu'une tonne métrique d'arachides coûte 600 USD lorsque importée du Malawi, contre 1 200 USD si elle est obtenue localement. C'est la rareté – due à la faible productivité – qui rend coûteux les matières premières et le bétail locaux. Bien qu'un approfondissement de la recherche soit nécessaire, l'amélioration des techniques de production locales pourrait stabiliser les prix et, si les entreprises s'approvisionnent localement, davantage d'emplois seront créés, notamment pour les transporteurs et les ouvriers d'usine. Même si l'importation peut être moins coûteuse, les transformateurs doivent se procurer des devises étrangères pour effectuer l'achat, l'approbation pouvant prendre des mois, le cas échéant, et entraîner des coûts d'opportunité élevés liés à l'incertitude de l'approvisionnement. Le pays fait également face à des pénuries persistantes de devises étrangères, en raison d'une confiance limitée dans le secteur des services financiers et de la réglementation zimbabwéenne en matière de change.

**Selon les entretiens, de nombreuses entreprises citent la vétusté des équipements, des machines et des infrastructures comme l'un des principaux facteurs de coûts de production élevés.** Nombre de transformateurs, en particulier dans les zones rurales, ne peuvent s'offrir des machines de haute qualité, en raison des coûts d'importation élevés et d'un accès limité au capital. Par conséquent, ils dépendent d'équipements anciens et de machines de mauvaise qualité, sujettes aux pannes. Le coût de la réparation de ces machines pèse également sur la rentabilité et la productivité. Dans le domaine de la transformation de la viande, le maintien des normes d'hygiène et des chambres froides est indispensable à la pérennité, mais reste onéreux.

**Diverses taxes, réglementations et coûts de mise en conformité ont également une incidence négative sur le coût de l'activité pour les transformateurs.** Dans le secteur de la viande, MC Meats indique que les prix sont influencés par de nombreux paiements prévus par la loi, en particulier les taxes perçues par les pouvoirs publics et les conseils locaux, les coûts de dédouanement, les coûts des permis de vente et divers frais d'inspection communale. Par ailleurs, une taxe instituée par le gouvernement (ZIMRA) exige de l'acheteur 10,5 % de la valeur de l'animal. Ces prélèvements et frais peuvent représenter une part importante des coûts supportés par les entreprises.

### Qualité

**Les producteurs locaux peinent à fournir des matières premières de qualité, du fait de l'incapacité des agriculteurs à respecter les normes de qualité. Les pertes post-récolte représentent la contrainte de qualité la plus significative dans la chaîne de valeur.** Un séchage inadéquat, un mauvais stockage et des services de transport de mauvaise qualité sont les principales causes de la faiblesse de l'offre et de la mauvaise qualité dans la chaîne de valeur de la transformation des cultures. Les programmes d'agriculture contractuelle, dans le cadre desquels les entreprises déploient des agents de terrain pour superviser les agriculteurs et s'approvisionner auprès d'eux, n'ont pas été couronnés de succès par le passé, en particulier pour les céréales. Les entreprises ont cité de nombreux cas de ventes parallèles, aggravées en outre par la

politique actuelle de l'Office de commercialisation des céréales. Cette politique permet à ce dernier, qui contrôle l'approvisionnement en céréales au Zimbabwe, d'acheter des céréales à des prix supérieurs à la valeur d'importation.

**Dans le secteur de la viande, les défis liés à la qualité de la viande dans les abattoirs et les boucheries demeurent limités. Cependant, certains problèmes de santé animale affectent la qualité et l'approvisionnement.** Les fermes communales, par exemple, n'ayant pas accès à des intrants de qualité (races, aliments, services de santé animale), tendent à produire du bétail de petite taille – généralement considéré comme de moindre qualité.

### Quantité

**En raison d'une pénurie endémique de matières premières locales, de nombreux transformateurs au Zimbabwe opèrent en deçà de leur pleine capacité (40 à 80 %).** La productivité et la qualité médiocres des récoltes, au niveau des exploitations agricoles, compromettent la fiabilité de l'approvisionnement intérieur et complexifient la planification opérationnelle des entreprises. D'autre part, l'État contrôle des cultures essentielles, comme le maïs et le soja, par l'intermédiaire de l'Office de commercialisation des céréales, dans le but de garantir la sécurité alimentaire nationale. Bien que les transformateurs s'approvisionnent en cultures, entre autres, auprès de l'Office, les goulets d'étranglement dans la distribution des fournitures par ce dernier entraînent des goulets d'étranglement aussi dans la chaîne d'approvisionnement. Par conséquent, les entreprises s'appuient davantage sur les importations.

**Le secteur de la viande ne parvient pas non plus à assurer les quantités souhaitées, les abattoirs signalant une utilisation de la capacité aussi basse que 50 %.** Les principales contraintes sont un accès limité aux technologies de gestion du bétail et le ralentissement économique. Au niveau de la production agricole, les agriculteurs ont un accès limité aux services de vulgarisation et aux intrants de gestion de la santé du bétail. L'incertitude économique a par ailleurs dissuadé les agriculteurs de vendre leur bétail à des fins commerciales, les amenant à suspendre les ventes et à utiliser le bétail comme stratégie d'évitement du risque. Le taux d'exploitation est assez faible : 11 % pour les agriculteurs commerciaux et 5 % pour les agriculteurs communaux.<sup>36</sup>

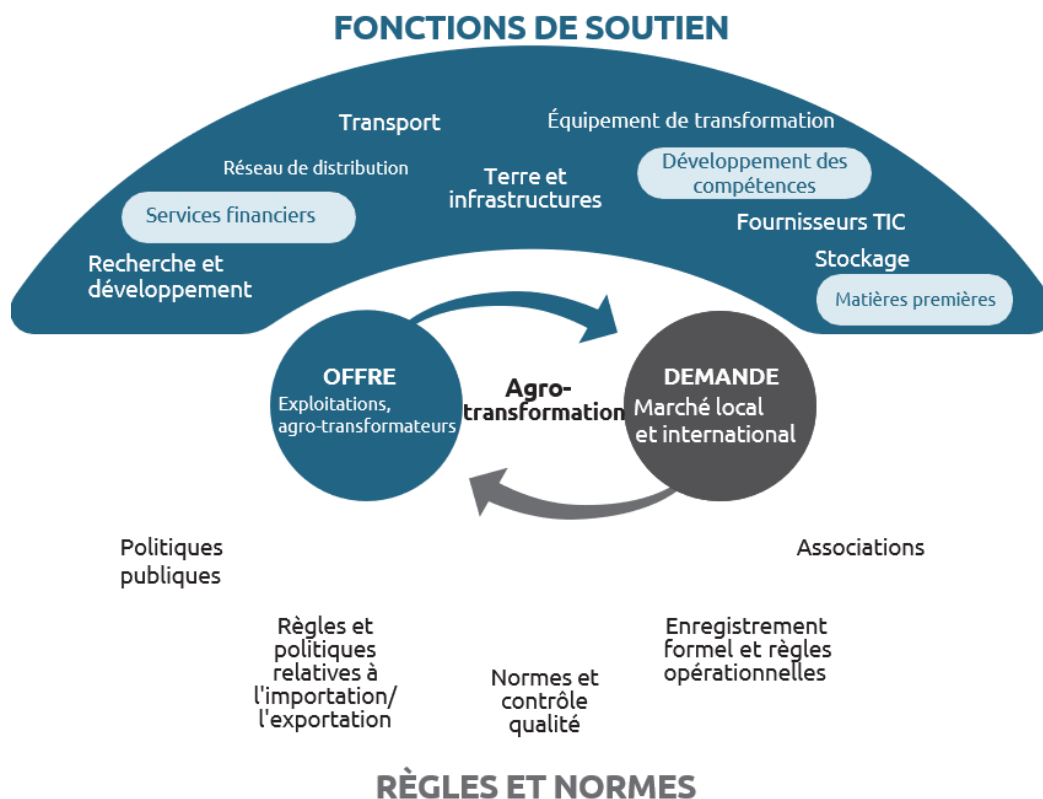
#### 2.4.4. ANALYSE DES CAUSES PROFONDES

La présente section décrit les causes sous-jacentes qui entravent la croissance et la création d'emplois dans le secteur agroalimentaire. Priorisées en raison de leur fort impact potentiel et de leur faisabilité à court et moyen terme, ces causes sont intimement liées à l'approvisionnement en matières premières, au financement et aux fonctions de soutien des compétences.

---

<sup>36</sup> Bennett, Figuié, Vigne, Chakoma et Katic, 2019.

Figure 14. Causes profondes de la contre-performance du système de marché agroalimentaire



### Défaillance du réseau d'achat et de logistique post-récolte

**Actuellement au Zimbabwe, les transformateurs s'appuient sur des systèmes manuels pour gérer leur approvisionnement, une démarche souvent inefficace et coûteuse.** Les arrangements en matière d'agriculture contractuelle n'ont pas porté leurs fruits : les agriculteurs finissent par vendre à la sauvette et les entreprises éprouvent des difficultés à gérer des agriculteurs éparpillés sur différents territoires. De surcroît, la surveillance de ces derniers engendre des coûts de transport élevés pour le personnel de terrain, augmentant ainsi les coûts opérationnels. La mise en place de centres de collecte au niveau des villages permettrait aux entreprises de mieux suivre la production des agriculteurs et planifier l'approvisionnement futur. Une telle initiative créerait aussi des opportunités d'emploi, notamment pour des agents de terrain, des collecteurs et des transporteurs. Toutefois, elle nécessiterait un investissement initial important de la part des transformateurs. Par ailleurs, le coût élevé des intrants de qualité est également cité comme une cause de la faible productivité au niveau des exploitations agricoles. Il est donc impératif que les transformateurs fournissent des intrants de qualité aux agriculteurs afin de résoudre leurs problèmes d'accessibilité financière. Le coût des intrants pourrait être déduit de la commission de l'agriculteur, non seulement pour accroître la production, mais également pour renforcer la volonté de ce dernier de respecter ses engagements en matière d'agriculture contractuelle.

### Recours à des technologies obsolètes et à des sources d'énergie traditionnelles en raison de l'insuffisance de capitaux

**L'utilisation de machines obsolètes par les entreprises de transformation de cultures et de viande réduit la productivité et augmente les coûts de production. Les coupures de courant fréquentes contribuent également à la défaillance des machines.** Selon des entretiens, la réparation de ces dernières peut prendre beaucoup de temps, engendrant des pertes de revenus. Un transformateur de viande a affirmé n'avoir les moyens que pour de la machinerie chinoise de qualité médiocre, engendrant d'importantes dépenses de maintenance. Outre l'accès limité à un financement abordable, les entreprises éprouvent

également des difficultés à obtenir des devises étrangères nécessaires à l'importation des machines. Les sources d'énergie plus fiables et de substitution, comme le solaire, restent peu explorées par les transformateurs ruraux de cultures et de viandes, car ceux-ci jugent les coûts initiaux prohibitifs.

**La modicité du capital d'exploitation des entreprises entrave la modernisation de l'équipement ainsi que l'acquisition d'installations solaires (séchoirs solaires, les mini-réseaux, etc.). Au Zimbabwe, l'accès à des capitaux abordables demeure un défi.** Près de la moitié des banques du pays sont confrontées à des problèmes de liquidités et les institutions de microfinance pratiquent des taux d'intérêt extrêmement élevés, généralement compris entre 4 et 5 % par mois. Par conséquent, si ces institutions peuvent répondre aux besoins de financement à court terme des commerçants, elles se révèlent trop onéreuses pour servir de sources de financement à long terme.<sup>37</sup>

### Manque de formation formelle pour les petits et moyens transformateurs

**Seuls quelques petits et moyens transformateurs ont bénéficié d'une formation formelle en techniques de transformation des aliments et de la viande. Il est également nécessaire que les établissements de formation révisent leurs programmes pour les adapter aux besoins du secteur manufacturier.** Pas moins de 51 % de la main-d'œuvre du secteur agroalimentaire ne possèdent aucune compétence spécialisée.<sup>38</sup> Actuellement, les établissements de formation, en particulier ceux des zones rurales, se limitent à offrir des techniques de base de transformation à domicile, comme le séchage solaire de fruits et de légumes. Aucune formation ne propose la transformation de la viande, qui exige un niveau élevé de compétences techniques et d'hygiène. Des formations existent également sur les compétences techniques et commerciales de base, l'entrepreneuriat, l'accès au financement et la gestion financière. Selon les entretiens, les entrepreneurs ruraux et à petite échelle ont besoin de compétences en conditionnement, en image de marque et en publicité pour stimuler les ventes, notamment via les plateformes de marketing en ligne. Ils ont également besoin d'être formés aux techniques de fabrication sophistiquées, à la gestion d'entrepôt et aux technologies nécessaires.

#### 2.4.5. CHANGEMENT SYSTEMIQUE ENVISAGE

**Élargir le réseau d'approvisionnement des transformateurs pour inclure les matières premières et le bétail locaux permettrait non seulement de renforcer leur capacité de production et leur croissance, mais aussi de générer de nouvelles opportunités d'emploi, notamment en milieu rural.** Cette approche créerait une dynamique vertueuse sur l'ensemble de la chaîne de valeur, en donnant lieu à divers emplois, allant des responsables de terrain aux ouvriers d'usine, en passant par les commerçants, collecteurs, transporteurs et divers fournisseurs de services d'appui. L'accès à des technologies efficaces et le renforcement des capacités des employés et des petits entrepreneurs augmenteraient d'autant plus la productivité et la compétitivité des transformateurs. Cela favoriserait la croissance et les opportunités d'emploi dans le secteur, y compris pour les entreprises de fabrication d'équipements.

#### 2.4.6. IDEES D'INTERVENTION EN VUE D'UN CHANGEMENT SYSTEMIQUE

##### Intervention 1 : Élaboration d'un modèle innovant d'agriculture contractuelle

###### Théorie du changement

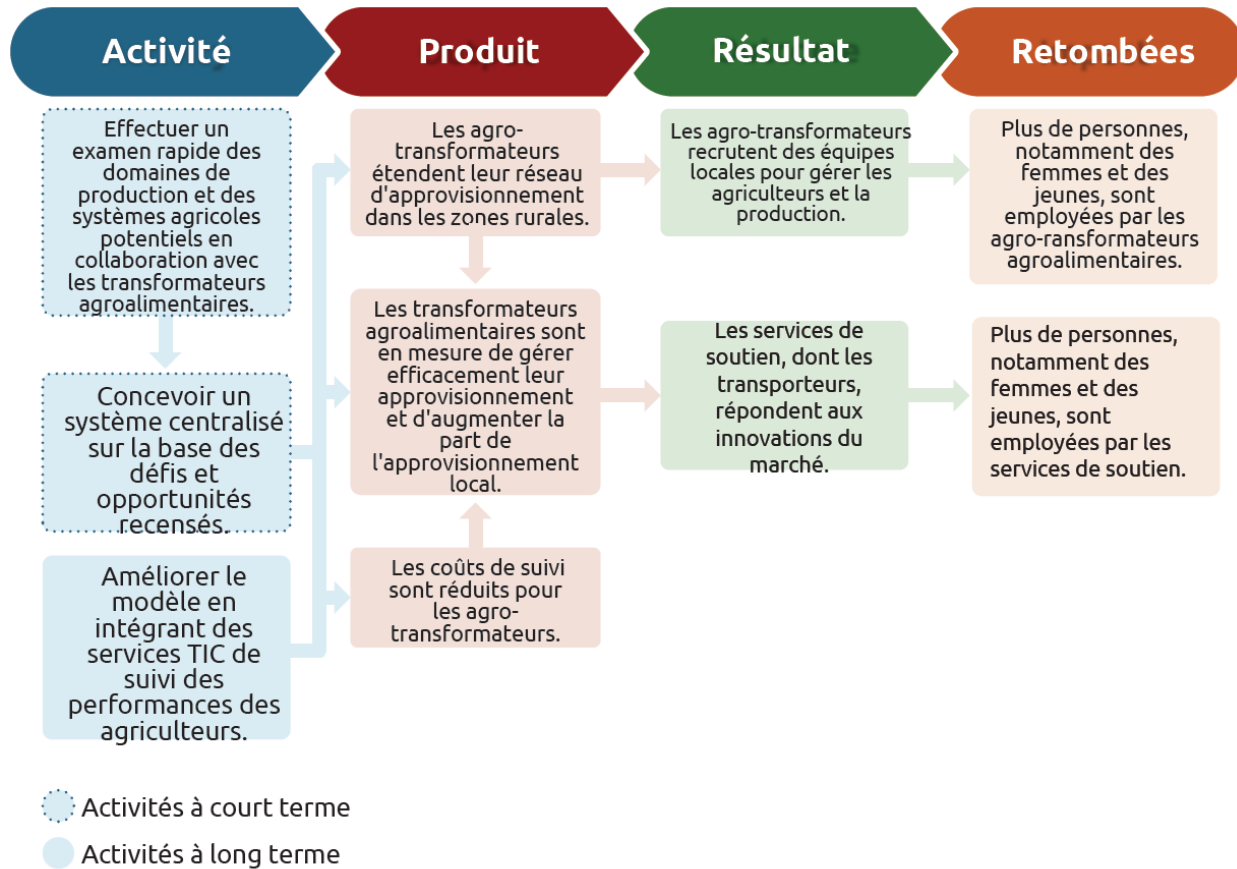
La conception d'un modèle d'approvisionnement direct pour les transformateurs de cultures et de viande permettrait d'accroître l'offre locale de matières premières et le taux d'utilisation des capacités des transformateurs, qui se situe actuellement entre 40 et 80 %. Cela permettrait d'étendre leur réseau d'approvisionnement dans les zones rurales, en particulier auprès des petits exploitants. Le modèle nécessiterait un suivi étroit de centaines d'agriculteurs, ce qui exigerait un nombre considérable de ressources humaines. Par ailleurs, le renforcement des liens entre les transformateurs et les chaînes de

<sup>37</sup> GIIN et Open Capital Advisors, 2016.

<sup>38</sup> ZEPARU, 2014.

valeur rurales induirait également une croissance tout au long de ces chaînes, augmentant la demande de commerçants et de collecteurs, de transporteurs et d'autres prestataires de services d'appui, tels que les fournisseurs d'intrants. Il est possible de renforcer cette intervention en recourant aux TIC pour améliorer l'efficacité de la production et du regroupement des matières premières.

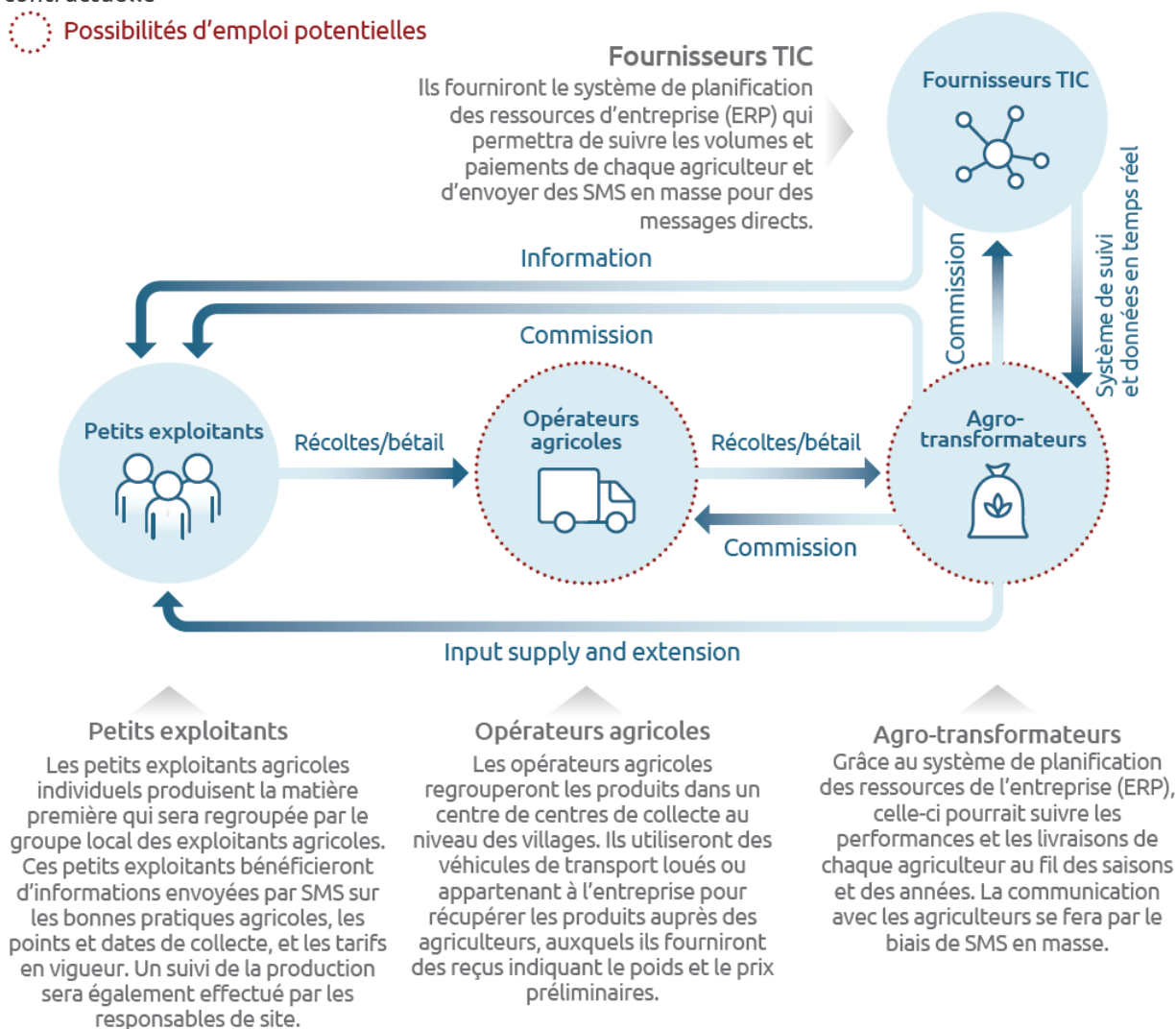
Figure 15. Théorie du changement pour l'intervention 1 : concevoir un modèle innovant d'agriculture contractuelle



## Modèle économique

Figure 16. Modèle économique pour l'intervention 1 : Conception d'un modèle innovant d'agriculture contractuelle

 Possibilités d'emploi potentielles



## Partenaires potentiels

**Le principal partenaire de cette intervention devrait être une entreprise de transformation de cultures ou de viande de taille moyenne ou grande afin de créer un impact à grande échelle.** Ces entreprises de transformation importent actuellement la majorité de leurs matières premières ou fonctionnent en sous-capacité en raison de problèmes de qualité. Ce modèle leur permettrait de s'approvisionner en quantités significatives de cultures ou de viandes locales auprès de centaines d'agriculteurs. Le transformateur serait incité à mettre en œuvre ce modèle qui lui offrirait davantage de certitude en termes d'approvisionnement et augmenterait l'efficacité de la production. L'importation de matières premières peut prendre du temps, car les transformateurs doivent se procurer des devises internationales, ce qui peut prendre plus de trois mois. Le fait de s'approvisionner directement auprès des agriculteurs leur permet également de réduire les coûts de logistique et de distribution. Un rendement et une disponibilité accrus des matières premières entraîneraient une baisse des prix, mais les agriculteurs en profiteraient tout de même, car ils pourraient vendre davantage de produits.

Le succès de l'intervention rallierait d'autres transformateurs de taille moyenne ou grande, qui copieraient le modèle d'approvisionnement après avoir constaté les gains d'efficacité obtenus grâce à l'utilisation de cultures ou de bétail d'origine locale. Aux fins du modèle d'approvisionnement, les organismes d'exécution pourraient connecter les transformateurs à des fournisseurs d'agro-TIC tels qu'eMkambo (Knowledge Transfer Africa) ou Cropin.

### Activités de facilitation potentielles

#### À court terme :

**Tout d'abord, il convient d'établir la cartographie des zones d'approvisionnement potentielles et de concevoir le modèle d'approvisionnement en fonction des besoins du transformateur.** Cette cartographie porterait sur le type de culture (ou de bétail), la quantité nécessaire, le nombre d'agriculteurs et les améliorations potentielles de la productivité pour les agriculteurs. Au Zimbabwe, les agriculteurs sont limités par leurs faibles rendements et leur incapacité à répondre aux normes des usines ; une formation intensive et l'accès à des intrants de qualité seraient donc nécessaires. Le nombre et l'emplacement des agriculteurs informeraient également le processus de chaîne d'approvisionnement possible pour les transformateurs, ainsi que les quantités d'intrants nécessaires et la formation, le nombre de responsables de site, de coordinateurs, de regroupers et d'employés de bureau. Pour la transformation de la viande, le modèle d'intervention serait le même, les éleveurs déposant leur bétail au point de collecte. Les organismes d'exécution pourraient faciliter l'intervention a) en fournissant une subvention de contrepartie pour les coûts de personnel au cours des premières années du programme afin de réduire le coût élevé par unité d'approvisionnement lorsque le volume est initialement faible, et b) en fournissant une subvention de contrepartie pour la mise en place des centres de collecte.

**Deuxièmement, établir des critères de sélection pour les agriculteurs ainsi que pour les regroupers des exploitations.** Les organismes d'exécution doivent s'assurer qu'ils recrutent le bon profil d'agriculteurs pour ce modèle, en se basant sur des critères tels que le rendement, l'accès à la terre et les références (soit par des ONG locales, soit par des groupes d'agriculteurs locaux). Lors de la définition des critères, il faut veiller à ne pas exclure les groupes marginalisés tels que les femmes et les jeunes. Pour ce faire, il convient a) d'autoriser l'enregistrement des groupes, afin que les agriculteurs à faibles rendements puissent tout de même participer au modèle, b) de fonder l'éligibilité des membres sur le principe du contrôle, plutôt que sur celui de la propriété légale, et c) d'utiliser des références au lieu de vérifier les antécédents en matière de crédit. En ce qui concerne les regroupers à partir d'exploitations agricoles, les critères peuvent inclure des vérifications du niveau d'études et des références antérieures.

**Troisièmement, concevoir un contrat facile à comprendre et à respecter par les agriculteurs.** Les contrats doivent être rédigés dans un langage simple, sans termes techniques compliqués. Les éléments contractuels les plus importants sont les suivants : le prix et le rendement minimum à fournir, la qualité (niveau d'humidité, bétail exempt de maladies, etc.), les activités requises (participation à une formation, etc.), les avantages ou primes applicables, les conditions de paiement et la résolution des conflits (éventuellement par la formation d'un conseil composé de représentants de toutes les parties prenantes impliquées ou par les autorités locales). Pour en savoir plus sur les conditions d'une agriculture contractuelle réussie, veuillez consulter ce [guide](#) publié par l'université de Wageningen. Pour comparer les différents modèles d'agriculture contractuelle et leurs avantages, veuillez consulter ce [manuel](#) publié par la GIZ.

#### À long terme :

**Une fois établie la viabilité du modèle économique, les organismes d'exécution doivent planifier la solution TIC qui permettra au modèle d'approvisionnement de fonctionner sans heurts. Cette solution aurait un double avantage : elle augmenterait l'efficacité opérationnelle des transformateurs tout en simplifiant le suivi des agriculteurs.** Plus précisément, elle aiderait les transformateurs à créer une base de données contenant les coordonnées mobiles des agriculteurs. Par ailleurs, grâce aux prestataires de TIC, un

système de planification des ressources de l'entreprise (ERP) serait mis à jour pour permettre l'enregistrement de chaque agriculteur en tant que fournisseur indépendant. Au moment de l'achat, les transformateurs pourraient communiquer les détails sur la date et le lieu de ramassage, ainsi que sur le prix d'achat. Les produits et le bétail reçus par le coordinateur et l'équipe du site seraient pesés, soumis à un contrôle qualité et intégrés dans le système ERP. Le lendemain, les transformateurs auraient envoyé le paiement en argent mobile. Grâce au système TIC, ces derniers pourraient, par l'intermédiaire des gestionnaires de site, suivre les performances et les livraisons de chaque agriculteur au fil des saisons et des années. Des rappels relatifs aux périodes de plantation ou de récolte pourraient être envoyés en masse aux agriculteurs par SMS, aussi souvent que nécessaire. Les organismes d'exécution pourraient faciliter l'accès des transformateurs aux prestataires de services TIC, tels que eMkambo ou Cropin, en fournissant un co-investissement.

### Vers la mise à l'échelle

**La phase pilote de cette intervention devrait être initiée à Mutare (Takunda) et à Lupane (Amalima Loko), où se trouvent les succursales de grandes entreprises de transformation telles que Cairns Foods, Associated Foods Zimbabwe, MC Meats et Lupane Meat Processors (LMP).** Dans ce cadre initial, l'accent serait mis sur deux entreprises spécifiques. Cela devrait permettre aux organismes d'exécution de s'approvisionner dans les zones voisines de Mutare et de Lupane.

**Lors de la phase de mise à l'échelle, ces derniers continueraient à travailler à Mutare et Lupane, tout en s'associant à une entreprise supplémentaire et en étendant le territoire d'intervention à Masvingo (Takunda), Buhera (Takunda) et Binga (Amalima Loko).** Masvingo est relativement proche de Mutare et dispose d'un grand nombre de succursales de transformation de cultures et de viande. Cette proximité serait profitable aux transformateurs engagés dans la mise à l'échelle, qui pourraient voir le projet pilote réussi dans la ville voisine de Mutare. En outre, Masvingo souffre actuellement d'un approvisionnement en bétail de mauvaise qualité ; le modèle pourrait bénéficier de l'engagement des agents de santé animale de proximité existants pour superviser les techniques de gestion animale des agriculteurs. Buhera et Binga sont très accessibles depuis Masvingo et Lupane, respectivement. Les deux districts comptent de nombreux éleveurs de bétail et producteurs de cultures. L'intervention serait particulièrement importante dans ces régions, où les petits exploitants se livrent actuellement à une agriculture de subsistance ; la possibilité d'approvisionner directement les grandes entreprises encouragerait les agriculteurs locaux à adopter une agriculture commerciale.

### Risques potentiels et mesures d'atténuation

**Le risque principal de cette intervention serait le manque d'engagement des petits exploitants à respecter l'accord d'approvisionnement, une expérience commune pour de nombreuses entreprises de transformation.** Une réponse à ce défi pourrait résider dans la conception de programmes incitatifs pour les agriculteurs et les regroupements, stipulés explicitement dans le contrat. Pour motiver ces petits exploitants à atteindre les objectifs fixés, les transformateurs pourraient offrir une prime tarifaire ainsi que des incitatifs basés sur le volume lorsque les agriculteurs et les regroupements atteignent les cibles annuelles de livraison.

**Un autre risque concerne la volonté des entreprises à adopter ce modèle face à la compétitivité des prix d'importation.** Cette question pourrait être abordée dans le cadre d'une étude complémentaire axée sur les coûts d'opportunité de l'importation de matières premières, les réglementations en vigueur concernant ces importations, la qualité des matières premières importées et les gains financiers potentiels pour les transformateurs à s'approvisionner localement.

### Prévision des retombées

**Il est prévu que cette intervention générera 50 emplois para-agricoles et non agricoles lors de la phase pilote, et 170 lors de la mise à l'échelle.** La phase pilote suppose un approvisionnement auprès de 300 agriculteurs, chaque regroupement collectant les produits de 30 d'entre eux. Chaque coordinateur de site pourrait former et suivre 100 petits exploitants, assisté par des commis de site pour la vérification de la



qualité du rendement et la gestion des paiements. Au cours de la mise à l'échelle, il est à prévoir que la majorité des emplois nouvellement créés échoirait à des coordinateurs de site, des commis, des bouchers et des regroupeurs. L'augmentation de la disponibilité en matières premières améliorerait d'au moins 40 % le taux d'utilisation des capacités, entraînant une croissance de 20 % pour les entreprises en raison de la réduction des coûts, de l'augmentation de la capacité opérationnelle et de la croissance des ventes. Notons que la prévision des retombées ne couvre que les trois premières années de mise en œuvre.

Tableau 7. Retombées de l'intervention pilote sur l'emploi

Type d'emploi	Pilote	Mise à l'échelle	Pourcentage de femmes bénéficiaires	Pourcentage de jeunes bénéficiaires	Revenu potentiel (en USD)
	Nombre attendu de bénéficiaires	Nombre supplémentaire attendu de bénéficiaires			
<b>EMPLOIS DIRECTS</b>					
<b>Ouvriers d'usine</b>	10	30	50 %	50 %	200 USD
<b>Spécialiste de l'administration</b>	6	18	80 %	70 %	150 USD
<b>Vendeurs employés d'entreprises</b>	6	18	50 %	70 %	250 USD
<b>Coordinateurs de site</b>	6	24	40 %	70 %	200 USD
<b>Commis de chantier et bouchers</b>	4	16	100 %	100 %	150 USD
<b>Regroupeurs (temps partiel)</b>	10	40	80 %	60 %	100 USD
<b>Total des emplois directs</b>	42	146			
<b>EMPLOIS INDIRECTS</b>					
<b>Fournisseurs d'intrants</b>	2	6	30 %	60 %	150 USD
<b>Transporteurs</b>	6	18	20 %	60 %	150 USD
<b>Total des emplois indirects</b>	8	24			

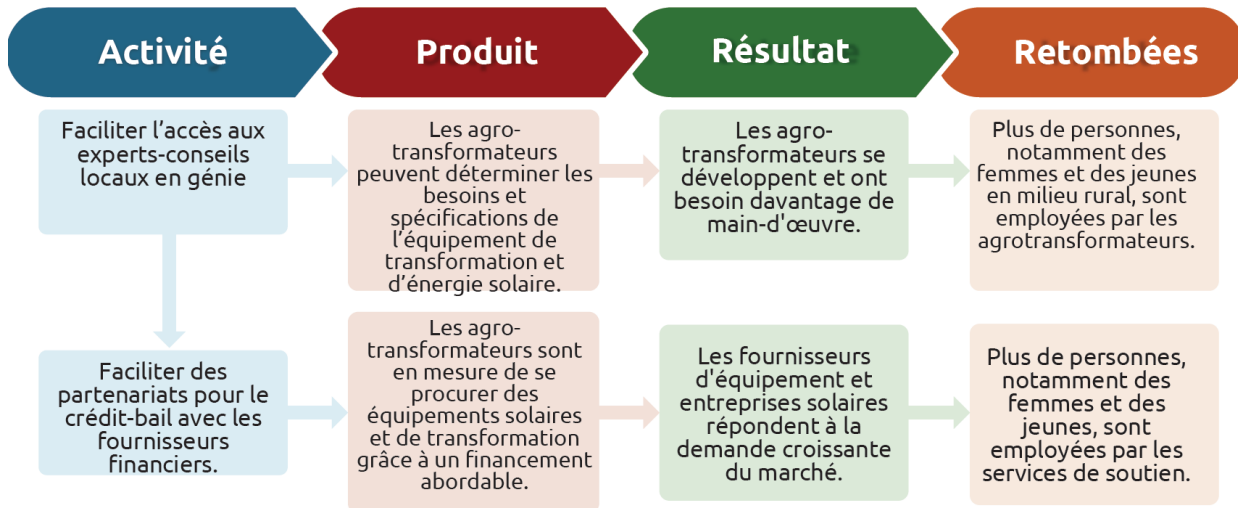
## Intervention 2 : Améliorer l'accès à l'équipement et à la technologie en recourant à des ingénieurs-conseils et au financement par crédit-bail

### Théorie du changement

**Faciliter l'accès des transformateurs locaux à des sociétés locales d'ingénieurs-conseils et à des fournisseurs de financement les aiderait à se doter de technologies appropriées.** Ces sociétés pourraient guider les transformateurs dans la sélection d'équipements de transformation ou d'énergie solaire adaptés à

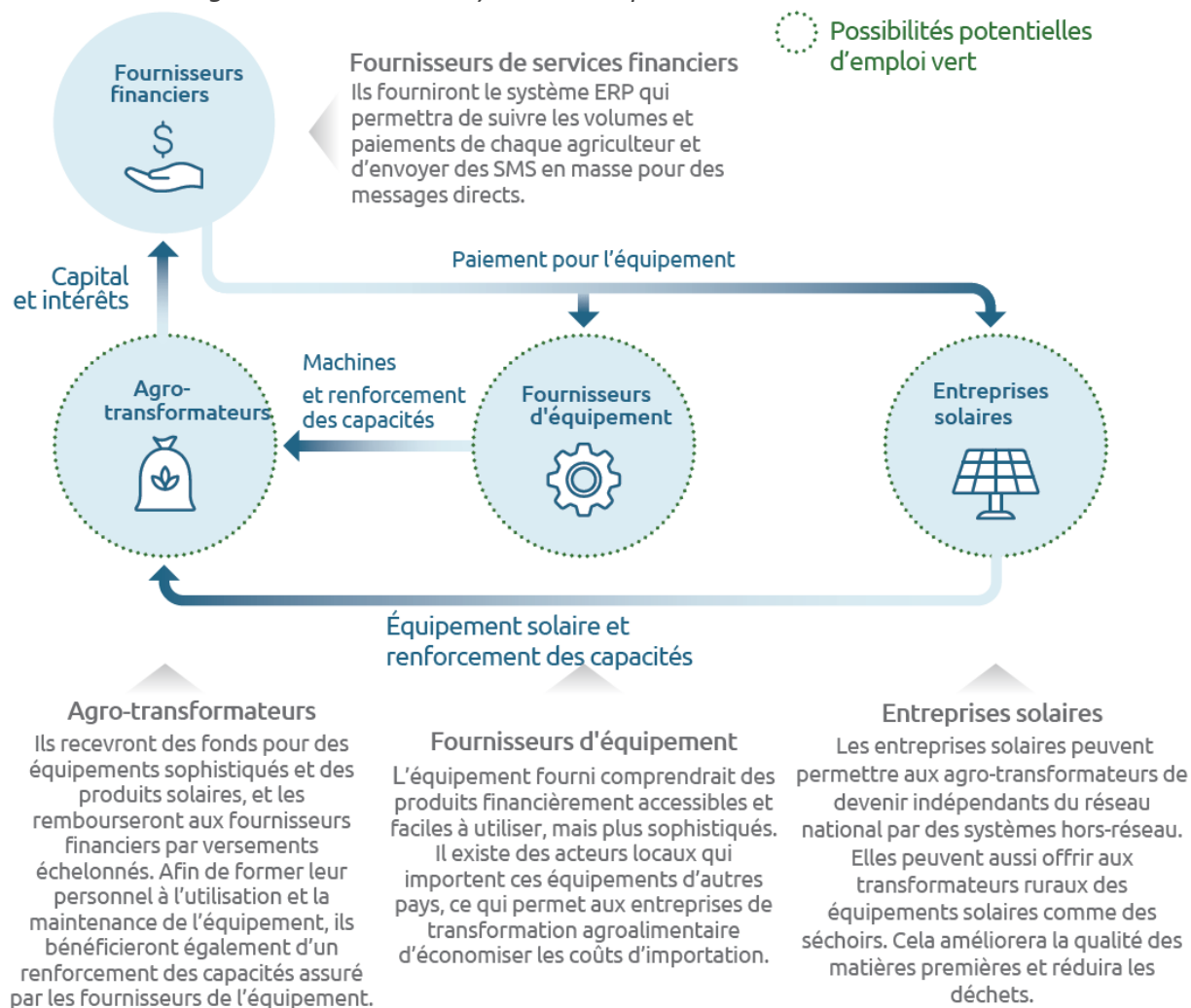
leurs besoins, à leurs capacités financières et à leurs compétences. Quant aux fournisseurs de services financiers, ils contribueraient à résoudre les problèmes d'accessibilité financière. L'accès à des équipements améliorés augmenterait la productivité et, par conséquent, créerait davantage d'opportunités d'emploi pour les femmes et les jeunes dans le secteur agroalimentaire. En outre, l'intervention stimulerait la croissance des entreprises d'équipement, favorisant la création par celles-ci de nouvelles opportunités d'emploi.

Figure 17. Théorie du changement pour l'intervention 2 : Améliorer l'accès à l'équipement et à la technologie en recourant à des ingénieurs-conseils et au financement par crédit-bail



## Modèle économique

Figure 18. Modèle économique pour l'intervention 2 : Améliorer l'accès à l'équipement et à la technologie en recourant à des ingénieurs-conseils et au financement par crédit-bail



### Partenaires potentiels

**Pour cette intervention, les principaux partenaires devraient être de grandes et moyennes entreprises de transformation de cultures et de viande, ainsi que des transformateurs ruraux plus modestes.**

L'intervention pourrait être déployée en deux phases : d'abord auprès des entreprises de transformation, puis, en utilisant les enseignements tirés de cette première phase, auprès d'une autre cohorte de transformateurs en milieu rural. Pour la première phase, l'équipe pourrait faire appel à des entreprises de transformation de cultures de taille moyenne, car elles disposent peut-être de moins de capital et de capacités techniques pour acheter l'équipement de transformation.

### Activités de facilitation potentielles

**Premièrement, mettre en relation les transformateurs avec des consultants locaux en génie mécanique afin de recenser les besoins en équipement et en énergie nécessaires au développement de leur activité.** Le secteur de la transformation pâtit d'un accès insuffisant à des équipements de transformation avancés qui compromet la productivité. Avec l'aide de consultants, les entreprises pourraient définir leurs besoins en équipement. Les organismes d'exécution pourraient soutenir cette démarche en prenant à leur charge les honoraires des consultants. Les transformateurs subissent également des coupures de courant nuisant à la durabilité de leurs équipements ; en ce sens, les consultants pourraient proposer des

équipements solaires capables de résister à ces aléas. Si nécessaire, les organismes d'exécution pourraient également engager et payer un consultant financier pour prévoir comment un meilleur équipement améliorera la performance financière, la productivité et l'efficacité.

**Deuxièmement, faciliter un accord de crédit-bail entre le fournisseur de services financiers, le transformateur et le fournisseur d'équipement.** Une fois que les organismes d'exécution ont sélectionné l'équipement de transformation et/ou le produit solaire requis ainsi que leurs fournisseurs, ils peuvent dresser la liste des prestataires de services financiers potentiels. Au Zimbabwe, les institutions de microfinance proposent généralement des crédits-bails ou des financements d'actifs capables de stimuler le secteur productif du pays. Le crédit-bail réduit également la nécessité pour les transformateurs de fournir une garantie collatérale. À titre d'exemple, African Century Limited, financé par la FMO, une institution financière néerlandaise de développement, est un fournisseur de crédit-bail reconnu pour les PME au Zimbabwe. Toutefois, la portée de leurs services aux petits transformateurs demeure limitée.

**Troisièmement, veiller à ce que les fournisseurs d'équipement assurent une formation inclusive des employés sur l'utilisation du nouvel équipement.** Selon les entretiens, les établissements de formation professionnelle et d'enseignement technique offrent déjà des formations aux transformateurs, mais citent la technologie et les équipements obsolètes comme principales contraintes. Ces établissements peuvent manquer de connaissances sur les dernières technologies, ce qui les rend incapables de fournir une formation sur le fonctionnement et la maintenance des équipements. Les fournisseurs d'équipement doivent donc renforcer les capacités du personnel. Les organismes d'exécution pourraient faciliter ce processus en recrutant un consultant pour réviser les modules de formation des fournisseurs d'équipements, afin d'aider les personnes sans formation en génie, en particulier les femmes, à utiliser le nouvel équipement. En adoptant un module de formation inclusif, le fournisseur d'équipement pourrait attirer un tout nouvel éventail de transformateurs, en particulier de petites entreprises implantées en milieu rural et dont les employés sont moins expérimentés. À terme, cela permettrait également d'intégrer des travailleurs peu qualifiés dans le secteur.

### Vers la mise à l'échelle

**La phase pilote de l'intervention devrait débiter à Mutare (Takunda) et à Lupane (Amalima Loko), car ces districts possèdent un certain nombre de transformateurs, principalement des transformateurs de cultures, capables de consacrer des ressources à un pilote. Ces entreprises de Mutare et de Lupane transforment des fruits et des légumes, de petites céréales et de la viande.** Pour ce projet pilote, les organismes d'exécution pourraient collaborer avec deux transformateurs de taille moyenne, un fournisseur d'équipement et une entreprise solaire. Mutare comprend des zones rurales et urbaines, et l'intervention pourrait créer des liens économiques entre les deux en améliorant le flux de la chaîne de valeur et en augmentant les possibilités d'emploi dans les zones rurales.

**Poursuivre l'intervention pilote dans la phase de mise à l'échelle, en étendant les activités à Masvingo (Takunda), Bulawayo et Buhera (Takunda).** L'intervention pourrait être mise en œuvre avec trois transformateurs supplémentaires de taille moyenne (portant le total à 33) et devrait se concentrer sur la chaîne de valeur de la viande. Les villes sélectionnées comptent de nombreux petits transformateurs, ainsi que diverses exploitations d'élevage, des commerçants, des boucheries et des abattoirs de tailles diverses. La densité et la disponibilité de nombreux transformateurs de viande pourraient rendre les activités de facilitation plus efficaces. L'application des enseignements tirés du projet pilote, notamment en ce qui concerne l'élaboration d'un module de formation des employés inclusif, améliorerait également l'efficacité. Alors que les organismes d'exécution travailleraient principalement avec un fournisseur d'équipement et une entreprise solaire, ils pourraient également faciliter l'engagement d'acteurs supplémentaires en collaborant avec un autre fournisseur d'équipements et une autre entreprise solaire.

## Risques potentiels et mesures d'atténuation

**Le principal risque de cette intervention serait une baisse de la demande d'emploi en raison de l'efficacité et de l'automatisation accrues résultant du nouvel équipement.** Alors que Nutrition for Africa a déclaré lors d'un entretien qu'elle pourrait recruter moins de personnes, d'autres entreprises de transformation, dont Cairns Foods et Associated Foods Zimbabwe, ont déclaré qu'elles auraient toujours besoin de travailleurs en raison de l'utilisation accrue de leur capacité de transformation. L'une des solutions possibles pour atténuer ce risque, en particulier pour les petits transformateurs, consisterait à les aider à repérer des marchés supplémentaires pour leurs produits. Ce faisant, non seulement pourraient-ils étendre leurs opérations, mais aussi créer davantage d'emplois non techniques, tels que ceux des services de vente et d'exploitation.

**Un autre risque réside dans la solvabilité des entreprises et leur aptitude à attirer des institutions de financement.** Les fournisseurs de services financiers pourraient, en effet, douter de la capacité des entreprises à s'acquitter de leurs obligations financières, et ce, en raison de leurs résultats insatisfaisants. Soulignons cependant qu'un pourcentage non négligeable des transformateurs, jusqu'à 73 %, ont déjà accès à des prêts, même si ces derniers sont généralement de courte durée (la plupart du temps inférieurs à trois ans).<sup>39</sup> Cela suggère que ces transformateurs ont déjà un historique de crédit, ce qui facilite les demandes futures. Comme évoqué dans la section précédente, ce risque pourrait être atténué en fournissant une analyse financière rigoureuse des performances et du potentiel de gains futurs de l'entreprise, facilités par un meilleur accès à la technologie. L'analyse pourrait être présentée au moment de la demande de crédit-bail.

## Prévision des retombées

L'intervention pilote, qui serait déployée dans les districts de Mutare et de Lupane, créerait 85 emplois. L'hypothèse sous-jacente est que l'amélioration de l'efficacité entraînerait une augmentation de 20 % de la croissance et des possibilités d'emploi. Pour cette intervention pilote, un partenariat avec une entreprise de taille moyenne, comptant environ 250 salariés, serait nécessaire. Au cours de la deuxième année, les organismes d'exécution pourraient collaborer avec deux autres transformateurs de taille moyenne et 30 transformateurs ruraux de cultures et de viandes. Chacun de ces derniers aurait le potentiel d'ajouter deux ouvriers d'usine supplémentaires à son effectif. Le passage à l'échelle permettrait de créer 192 emplois directs et indirects additionnels. Notons que la prévision des retombées ne couvre que les deux premières années de mise en œuvre et ne tient pas compte du recoupement avec les chiffres des retombées obtenus à partir de la première idée d'intervention.

Tableau 8. Retombées prévues du pilote sur l'emploi

Type d'emploi	Pilote	Mise à l'échelle	Pourcentage de femmes bénéficiaires	Pourcentage de jeunes bénéficiaires	Revenu potentiel (en USD)
	Nombre attendu de bénéficiaires	Nombre supplémentaire attendu de bénéficiaires			
<b>EMPLOIS DIRECTS</b>					
<b>Ouvriers d'usine</b>	40	140	50 %	50 %	200 USD
<b>Spécialiste de l'administration</b>	20	40	80 %	70 %	150 USD
<b>Vendeurs employés d'entreprises</b>	20	40	40 %	70 %	250 USD

<sup>39</sup> ZEPARU, 2014.

Type d'emploi	Pilote	Mise à l'échelle	Pourcentage de femmes bénéficiaires	Pourcentage de jeunes bénéficiaires	Revenu potentiel (en USD)
	Nombre attendu de bénéficiaires	Nombre supplémentaire attendu de bénéficiaires			
<b>Total des emplois directs</b>	80	180			
<b>EMPLOIS INDIRECTS</b>					
<b>Techniciens de l'équipement</b>	3	6	30 %	60 %	300 USD
<b>Agents de vente de produits solaires</b>	2	6	50 %	50 %	300 USD
<b>Total des emplois indirects</b>	5	12			

### 2.4.7. RESUME DU SYSTEME DE MARCHÉ AGROALIMENTAIRE

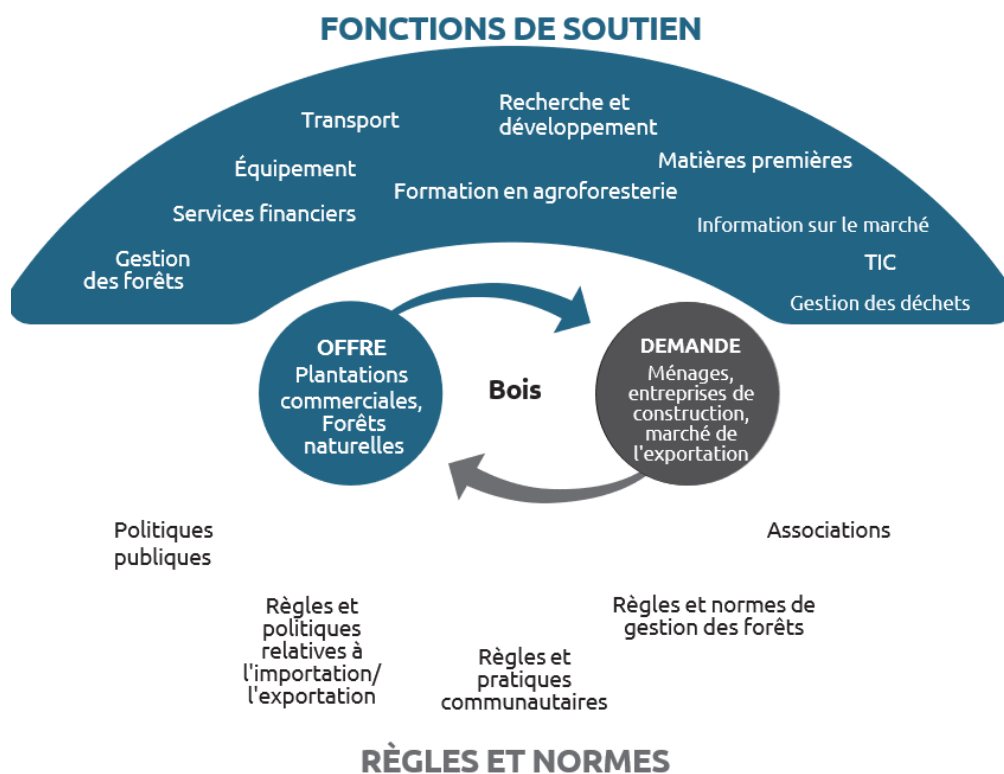
**Investir dans le système de marché agricole est judicieux, compte tenu de son potentiel à générer des effets à grande échelle.** Parmi les idées d'intervention envisagées, la première, à savoir la conception d'un modèle innovant de culture contractuelle, se révèle la plus réalisable. Cette intervention pourrait également être améliorée avec le soutien des TIC, qui accélérerait le passage à l'échelle en améliorant l'efficacité des ressources chez les transformateurs. Quant à la deuxième intervention, soit l'amélioration de l'accès aux équipements et à la technologie grâce à l'accès aux services de conseil et au crédit-bail, elle mérite aussi d'être envisagée et, éventuellement, mise en œuvre parallèlement à l'intervention en faveur de l'agriculture contractuelle. L'intervention relative à l'équipement a le potentiel d'induire un changement systémique, améliorant l'inclusivité en changeant la façon dont les entreprises transfèrent les connaissances aux groupes marginalisés, en particulier aux femmes et aux jeunes. Pour l'ensemble du système de marché, la réalisation d'une étude complémentaire sur les gains d'efficacité et de rentabilité potentiels liés à l'approvisionnement en matières premières locales pourrait informer et inciter les partenaires potentiels. L'étude devrait couvrir la quantité et la qualité des importations actuelles, le délai moyen d'importation et les coûts d'opportunité potentiels, ainsi que les coûts de l'approvisionnement local.

## 2.5. Système de marché du bois

### 2.5.1. DEFINITION DU SYSTEME DE MARCHÉ

**Dans cette étude, le système de marché du bois comprend l'offre en bois, celui-ci principalement acquis et débité par les sylviculteurs et les scieurs qui le transforment en produits utilisés par l'industrie et les ménages.** La transformation du bois est un ensemble d'activités visant à transformer les grumes provenant des forêts ou des plantations en nouveaux produits. Notre analyse a couvert les scieries, l'ameublement et les matériaux de construction. Les sections suivantes donnent un aperçu simple du système de marché et de son potentiel d'intégration d'un plus grand nombre de jeunes et de femmes dans le secteur de l'emploi.

Figure 19. Système de marché du bois



## 2.5.2. CONTEXTE DU SYSTEME DE MARCHÉ

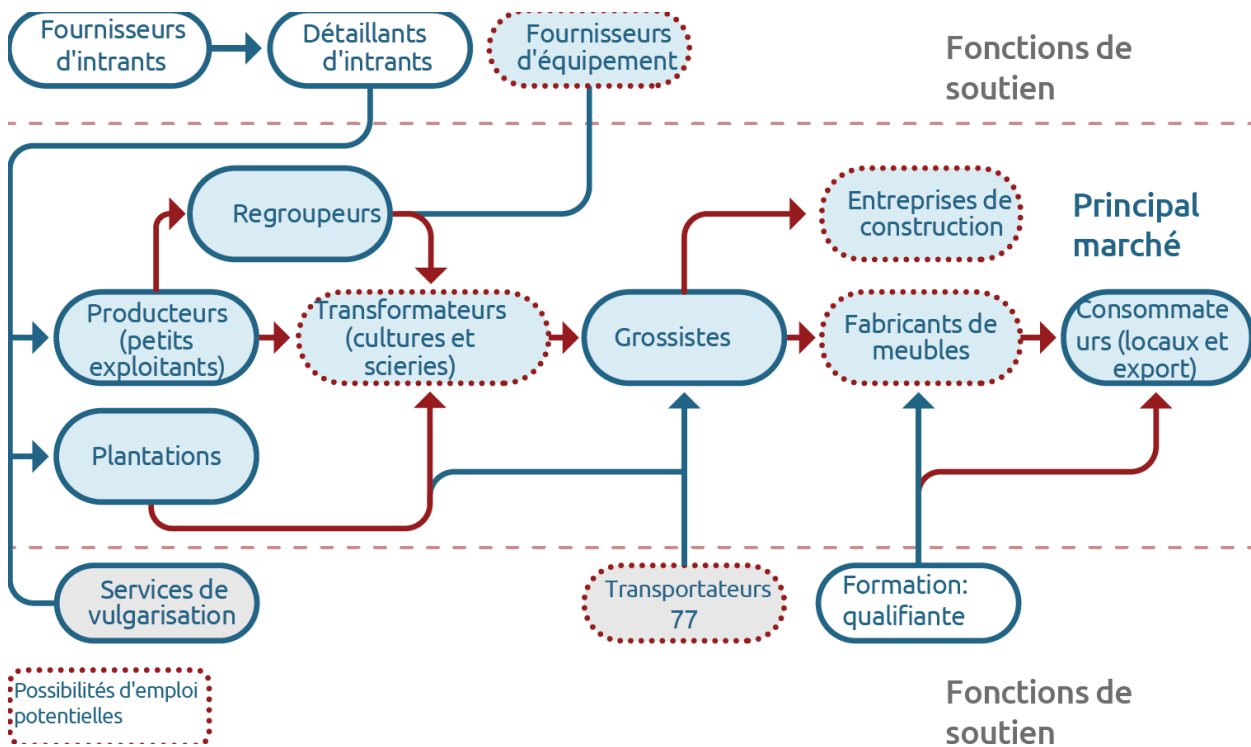
La filière du bois au Zimbabwe dispose d'environ 69 892 hectares de plantations, dont au moins 93 % sont situés dans la province de Manicaland, en raison de ses fortes précipitations, de ses températures fraîches et de ses altitudes élevées.<sup>40</sup> L'expansion de ce secteur s'est trouvée freinée à cause de la pénurie de matières premières. Le programme public de redistribution des terres, *Fast Track Land Reform (FTLR)*, est en partie responsable de cette situation. Les saisies de terres et les occupations illégales de la part des communautés locales ont non seulement perturbé les programmes de replantation, mais ont également donné lieu à une récolte illégale du bois et à des incendies de forêt. On estime que 20 % de la superficie des plantations, soit vingt années de croissance d'arbres, ont été perdues. Cette situation a suscité beaucoup d'incertitude parmi les acteurs du secteur et découragé les nouveaux investissements.

Un certain nombre de grands producteurs de bois dominent actuellement le secteur, dont **Allied Timbers**, une entreprise publique qui représente environ 87 % de la production de bois transformé. Les 13 % restants sont transformés par environ 35 scieries de taille moyenne ou petite.<sup>41</sup> Au total, la province de Manicaland compte 236 000 MPME actives dans le secteur du bois.

<sup>40</sup> Charis, Danha et Muzenda, 2019.

<sup>41</sup> Ibid.

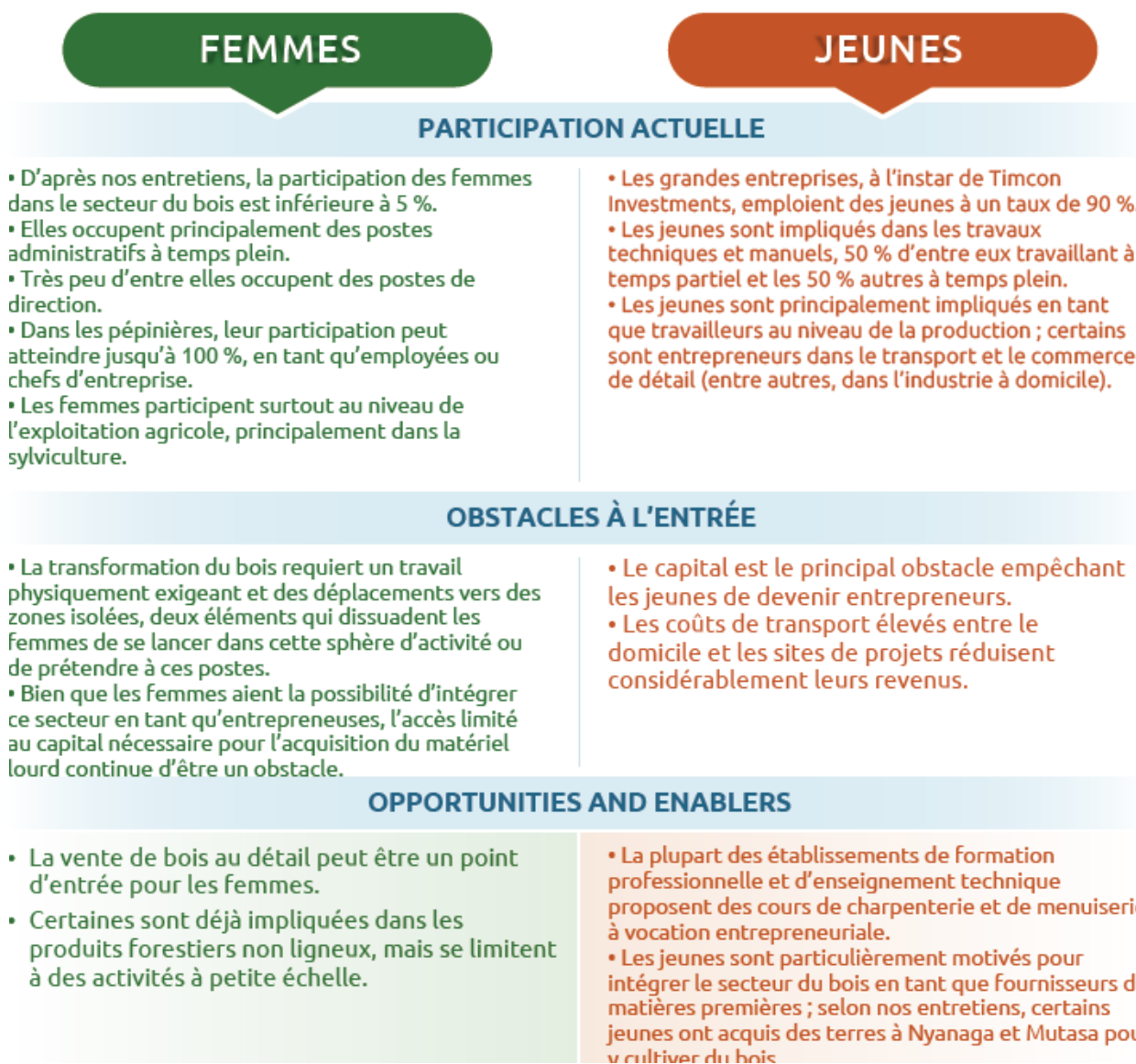
Figure 20. Cartographie du marché du bois



Les grandes entreprises sont pour la plupart verticalement intégrées, c'est-à-dire qu'elles s'approvisionnent dans leurs propres plantations et transforment leur propre bois. Néanmoins, certaines peuvent sous-traiter le débitage à de plus petites scieries, faute d'équipements disponibles. Seules quelques entreprises, en général de petite taille, s'approvisionnent auprès de petits exploitants. Les produits du bois sont soit exportés vers les pays environnants, principalement en Afrique australe, soit vendus par des grossistes et des détaillants aux secteurs de la construction et du mobilier.



Figure 21. Résumé des principaux obstacles et opportunités rencontrés par les femmes et les jeunes dans le secteur du bois



**Le nombre d'emplois à temps plein dans le secteur du bois a diminué, passant de 16 000 en 2015 à 15 000 en 2016.<sup>42</sup> En outre, la participation significative des jeunes et des femmes dans le secteur reste à la traîne.** Certes, des jeunes sont employés, mais souvent dans des conditions précaires et à temps partiel au sein des entreprises de transformation du bois. Nombre d'entre eux peinent également à devenir entrepreneurs et à développer leurs affaires. Par exemple, trois diplômés universitaires travaillant dans la vente au détail de bois – où ils achètent des matériaux aux scieries et les revendent dans les villes – ont signalé que le manque de capital-risque les empêchait d'étendre leurs activités, signalant avoir besoin de prêts pour construire des hangars et acheter des camions et de nouveaux équipements. Faute de mieux, ils louent des espaces ouverts et des camions de transport.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Nyakudanga, 2021.

<sup>43</sup> Mwenje, 2016.

**En raison de l'éloignement des plantations, les femmes sont moins enclines à occuper des postes techniques dans le secteur.** Elles tendent plutôt à travailler comme personnel administratif au sein des entreprises du bois, et dominent le secteur des pépinières. Des opportunités existent pour les femmes de participer à la chaîne de valeur en tant que détaillantes, mais elles sont limitées par l'accès au capital et aux réseaux au sein du secteur.

### 2.5.3. DOMAINES DE CONTRE-PERFORMANCE

À l'instar des transformateurs du secteur agroalimentaire, les entreprises de la filière bois peinent à créer des emplois formels et stables, notamment pour les jeunes. Cette difficulté s'explique en grande partie par le fait qu'elles fonctionnent en deçà de leurs capacités, soit entre 30 et 60 % selon les entretiens, en raison de la faiblesse de l'approvisionnement en matières premières de qualité.

#### Prix

**Les récoltes illicites par les colons, les incendies de forêt et la vétusté des équipements ont entraîné une diminution des profits pour les acteurs du secteur du bois.** Tandis que la récolte illicite et la perte de terrains contribuent à la réduction de la qualité et des recettes potentielles, c'est la vétusté de l'équipement qui a augmenté les coûts de production. D'ailleurs, la plupart des entreprises, s'appuyant sur des technologies désuètes, ne récupèrent que 40 à 45 % des matières premières, ce qui entraîne des pertes substantielles en intrants. En outre, les grandes entreprises, comme Allied Timbers, sous-traitent la plupart des activités de récolte et de sciage, alors que d'autres utilisent de petits équipements susceptibles d'endommager l'environnement.

#### Qualité

**La qualité du bois s'est détériorée en raison de la récolte illicite et du manque de compétences.** Il faut entre 15 et 25 ans pour qu'un arbre arrive à maturité et fournisse un bois de qualité. Or, les colons occupant les plantations abattent les arbres pour subvenir à leurs besoins économiques, laissant derrière eux des arbres plus jeunes. À l'heure actuelle, le secteur manque de professionnels techniquement qualifiés dans les domaines de la sylviculture et du bois. La disponibilité de ces professionnels pourrait améliorer les pratiques de gestion des plantations, ce qui se traduirait par des arbres de meilleure qualité.

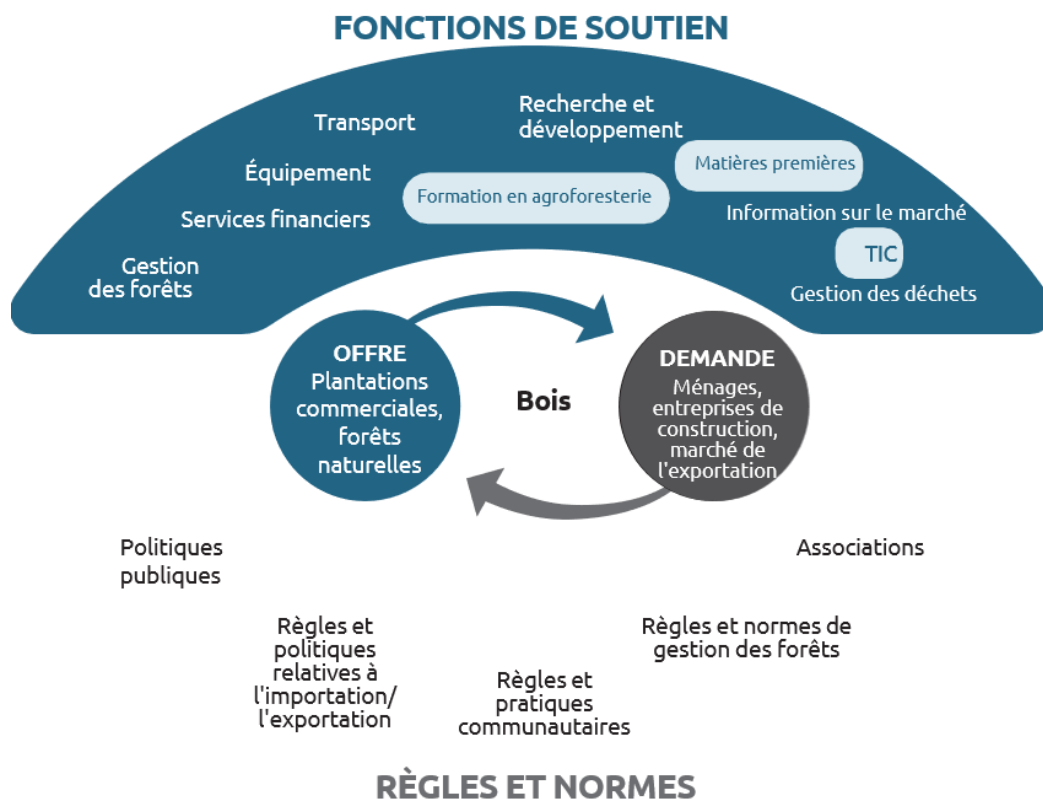
#### Quantité

**Alors que la demande augmente, notamment en raison de l'essor du secteur de la construction en Afrique australe, l'offre de bois au Zimbabwe est en déclin en raison de l'occupation par les colons et de l'absence de programmes de reboisement.** Par exemple, les jeunes arbres sont détruits par des bovins et des chèvres en divagation amenés par ces colons. En outre, l'occupation illégale a également réduit l'espace disponible pour les plantations, entravant ainsi les activités de reboisement des entreprises. Ces dernières n'ont pas pu effectuer de plantations significatives depuis 10 à 15 ans, ce qui a réduit la base des ressources en bois jusqu'à 20 %.

### 2.5.4. ANALYSE DES CAUSES PROFONDES

Les principales contraintes de fond à la croissance du secteur du bois et à sa capacité d'absorption d'employés résident dans les matières premières, les TIC et les compétences en matière de fonctions de soutien. Traiter ces causes profondes est envisageable à court et moyen terme, mais surtout crucial pour revitaliser le secteur et accroître l'emploi des jeunes et des femmes.

Figure 22. Causes profondes de la contre-performance du secteur du bois



### Faible coordination avec les colons

**L'occupation illégale a provoqué des conflits entre les plantations et les colons et réduit la superficie de l'espace planté.** Certains colons se sont également livrés à des activités minières illégales, qui appauvrissent les sols des plantations. Jusqu'à présent, les autorités n'ont fait aucun effort significatif pour résoudre ces problèmes. Dans le même temps, les entreprises du bois ne possèdent pas le pouvoir de relocaliser les colons.

### Utilisation limitée de la technologie dans le suivi de l'approvisionnement

**Un suivi inefficace de l'approvisionnement contribue également à l'épuisement des réserves de matières premières.** De nombreuses entreprises, à l'échelle internationale, ont recouru aux TIC pour suivre systématiquement leurs plantations de bois et gérer durablement les récoltes. Par exemple, Border Timbers utilise le logiciel Macro-Forest, un programme d'inventaire qui surveille les forêts à l'aide d'un système GPS. Néanmoins, Allied Timbers et bon nombre d'autres entreprises continuent d'employer des méthodes manuelles pour compter et surveiller leurs forêts, en raison des coûts liés à l'investissement initial.

### Nombre limité de travailleurs qualifiés dans la gestion du bois et des forêts

**Selon des entretiens avec les entreprises, le personnel techniquement qualifié en agroforesterie et en problématiques liées au bois fait défaut.** De nombreux établissements de formation professionnelle et d'enseignement technique au Zimbabwe proposent des cours en agroforesterie et en menuiserie qui attirent les jeunes. Cependant, bon nombre des diplômés ont émigré vers des pays voisins en quête de revenus plus compétitifs.

## 2.5.5. CHANGEMENT SYSTEMIQUE ENVISAGE

La résolution des conflits dans les plantations par le biais de partenariats à long terme est un moyen de répondre aux problèmes d'approvisionnement. Cette approche permettrait non seulement de stimuler la croissance du secteur, mais aussi de répondre au problème du sous-emploi des jeunes. Une meilleure gestion

de l'approvisionnement via les systèmes TIC et un plus grand nombre de travailleurs techniques contribueraient également à pérenniser la croissance des entreprises. Ces améliorations instaurent une certaine stabilité dans le secteur, encourageraient les investissements et généreraient davantage d'emplois le long de la chaîne de valeur (transporteurs, transformateurs à petite échelle, détaillants, fabricants de meubles, ouvriers du bâtiment, etc.).

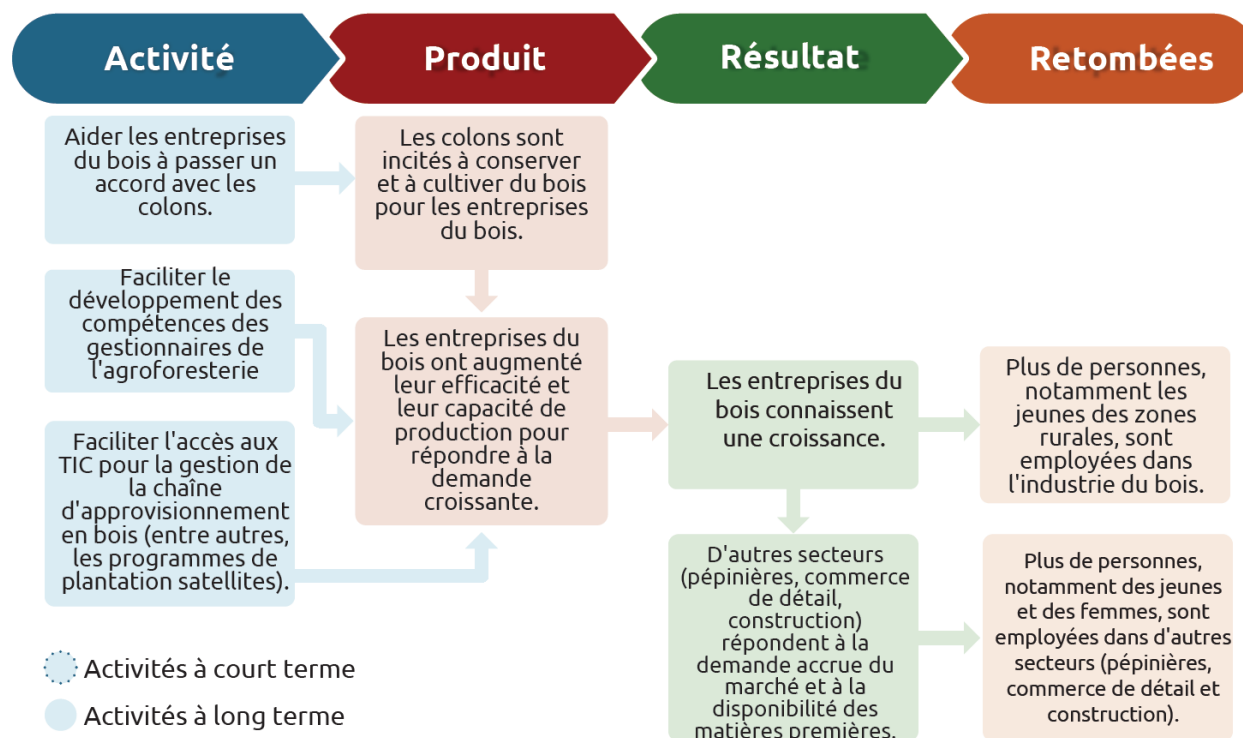
### 2.5.6. IDEES D'INTERVENTION EN VUE D'UN CHANGEMENT SYSTEMIQUE

#### **Idee d'intervention : Améliorer la disponibilité de l'approvisionnement en matières premières grâce à des programmes de plantation satellite et à une gestion intégrée de l'approvisionnement**

##### Théorie du changement

Le soutien et la facilitation des accords de partenariat entre les entreprises du bois et les colons en vue de plantations satellites, conjugués à des formations de sensibilisation, inciteraient les colons à préserver, planter et cultiver le bois pour les entreprises. Parallèlement, le développement des compétences des gestionnaires de l'agroforesterie et l'accès aux TIC pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement aboutiraient à une meilleure efficacité et à une réduction des coûts de production. Les entreprises du bois seraient dès lors en mesure de répondre à la demande en hausse des marchés de la construction et de l'ameublement, de connaître une croissance et de créer davantage d'emplois. Les activités de replantation stimuleraient la croissance des pépinières, et l'augmentation de l'offre de bois stimulerait les secteurs de la vente au détail, de la construction et de l'ameublement, ce qui se traduirait par des emplois à grande échelle pour les jeunes et les femmes.

Figure 23. Théorie du changement pour l'idée d'intervention : Améliorer la disponibilité de l'approvisionnement en matières premières grâce à des programmes de plantation satellite et à une gestion intégrée de l'approvisionnement



##### Partenaires potentiels

**Le principal partenaire de cette intervention serait l'une des grandes entreprises du bois.** Collaborer avec une entreprise de grande envergure aurait de grandes retombées sur l'emploi et montrerait la viabilité

du modèle économique à d'autres acteurs du secteur. Avant d'engager un partenaire, il convient de réaliser une étude cartographique des entreprises de ce secteur au Zimbabwe et d'analyser leurs intérêts.

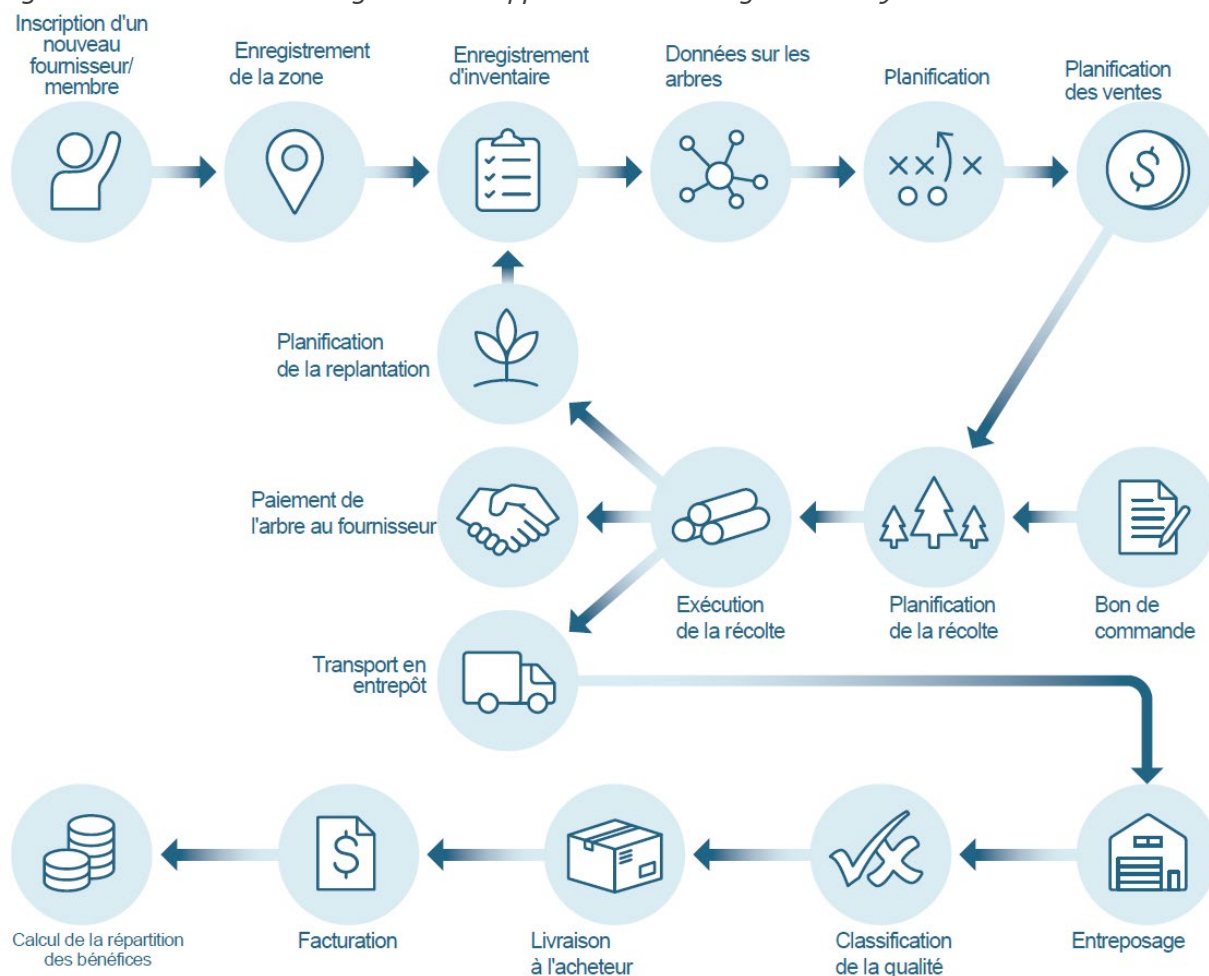
### Activités de facilitation potentielles

**La première étape consiste à concevoir un programme de partenariat commercial et sensibiliser les colons sur les plantations de bois.** Afin de garantir que ces derniers cultivent les arbres et les entretiennent, le programme devrait inclure des représentants de la communauté de colons afin de cerner leurs incitations. Par exemple, la plupart des colons coupent les arbres pour répondre à des besoins économiques et ne voient pas l'intérêt de conserver les arbres pendant 15 à 20 ans. Pour remédier à ce problème, il est possible a) de créer un fonds renouvelable pour les colons, qu'ils pourraient utiliser pour les besoins économiques urgents des colons, et b) de former les colons aux pratiques de sylviculture et d'agroforesterie afin qu'ils puissent conserver les arbres tout en générant des revenus durables grâce à des cultures à court terme.

**En second lieu, il convient de recenser les lacunes en compétences et de faciliter le développement des compétences des gestionnaires de l'agroforesterie en fonction des besoins. Les organismes d'exécution pourraient les mettre en relation avec des fournisseurs de compétences techniques et aider les entreprises du bois à fixer une grille salariale compétitive pour les jeunes diplômés en agroforesterie ou en menuiserie.** À l'appui, les organismes d'exécution pourraient fournir des subventions de contrepartie pour les investissements dans la formation et contribuer aux salaires des diplômés les deux premières années. Les entreprises du bois verraient alors les avantages commerciaux qu'il y a à établir des partenariats avec des fournisseurs de compétences techniques et à offrir des salaires compétitifs aux jeunes diplômés.

**En troisième lieu, il faudrait faciliter l'accès du partenaire au système TIC pour une meilleure gestion de l'approvisionnement.** Afin d'encourager l'adoption du système, les organismes d'exécution pourraient également fournir un financement de contrepartie pour cette initiative. Comme illustré ci-dessous, le système permettrait au partenaire de gérer la prévision, la récolte et la prédiction des récoltes, de suivre l'inventaire du bois et de gérer les contrats avec les fournisseurs – en ce compris les colons. Les colons, par l'intermédiaire des agents de terrain, pourraient mettre à jour l'état des stocks en temps réel et le système pourrait ajuster le plan de productivité pour le partenaire.

Figure 24. Amélioration de la gestion des approvisionnements grâce à un système TIC



### 2.5.7. RESUME DU SYSTEME DU MARCHÉ DU BOIS

Même si la demande en bois est en hausse, le système de marché n'est peut-être pas suffisamment lucratif pour justifier un investissement dans un programme quinquennal. Pour réaliser des avancées dans ce système, trois impératifs se dégagent : un engagement financier sur plusieurs décennies, des discussions avec les colons (dont l'issue reste incertaine), et, de façon prééminente, une action des autorités destinée à résoudre les problèmes de propriété foncière. Dans d'autres pays, les interventions sur le marché du bois ont porté leurs fruits en s'attaquant aux questions de certification, de participation des petits exploitants et d'accès à l'investissement. La réussite de ces interventions repose sur une gouvernance rigoureuse et un mandat explicite sur l'utilisation des terrains forestiers, des éléments qui, jusqu'à présent, font défaut au Zimbabwe.

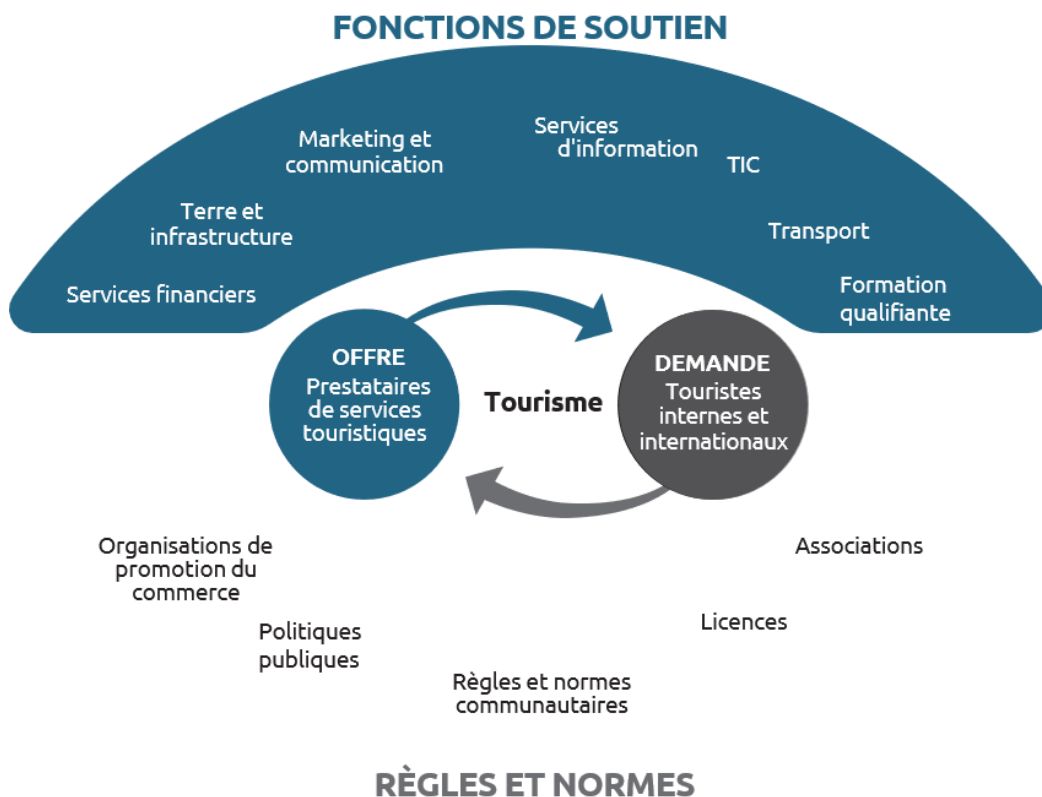
## 2.6. Système de marché du tourisme

### 2.6.1. DEFINITION DU SYSTEME DE MARCHÉ

**Cette étude se penche sur le système de marché du tourisme, et notamment la prestation de services tels que les attractions touristiques, l'hébergement et le transport, pour les personnes en déplacement hors de leur milieu habituel.** Les sections suivantes donnent, en termes plutôt succincts, un aperçu du système de marché et des possibilités qu'il offre d'intégrer davantage de jeunes et de femmes dans l'emploi. Cette section se concentre sur l'écotourisme, compte tenu de la richesse du Zimbabwe en termes de paysages naturels, et des possibilités de générer des emplois verts pour les femmes et la jeunesse. Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) des Nations Unies, l'écotourisme s'entend de « toutes les formes

de tourisme axées sur la nature et dans lesquelles la principale motivation du touriste est d'observer et d'apprécier la nature ainsi que les cultures traditionnelles qui règnent dans les zones naturelles ».

Figure 25. Système de marché du tourisme



### 2.6.2. CONTEXTE DU SYSTEME DE MARCHÉ

**Le Zimbabwe regorge d'attractions écotouristiques, au nombre desquels figurent certains sites pittoresques uniques tels que les chutes Victoria, le barrage de Kariba, le parc national de Gonarezhou, le parc national des collines de Matobo, et des zones de protection de la faune comme les parcs nationaux de Mana Pools et de Hwange.** L'économie du pays dépend du secteur touristique, qui contribue significativement au PIB, à l'emploi, à l'investissement et aux recettes d'exportation. Comme dans de nombreux autres pays, ce secteur a été durement touché par la pandémie. Cela dit, le déclin du secteur touristique a commencé bien avant celle-ci, en raison d'un climat macroéconomique difficile et d'une inflation rapide. Par exemple, le secteur s'est contracté de 18,56 % par rapport à 2016, et l'afflux de nouveaux touristes a diminué de 11 % en 2019.<sup>44</sup>

**Le secteur zimbabwéen du tourisme est fragmenté, chaque acteur du marché jouant un rôle distinct.** Les touristes peuvent organiser eux-mêmes leur voyage, en réservant séparément leur hébergement, leur transport et leurs activités, ou des voyagistes organisent les activités touristiques dans le cadre de forfaits spécialisés. Le nombre d'acteurs de ce marché n'a pas augmenté de manière significative : on comptait 1 265 acteurs en 2012, contre 1 192 en 2000 – soit une croissance de seulement 6 % en dix ans.<sup>45</sup> La plupart des sites touristiques du pays sont soutenus par les visiteurs nationaux, à l'exception des chutes Victoria, qui accueillent de nombreux voyageurs étrangers. En 2011, les touristes internes représentaient 80 % ou plus des taux d'occupation dans les établissements hôteliers et les lodges.<sup>46</sup> Il est à noter, cependant, que leur

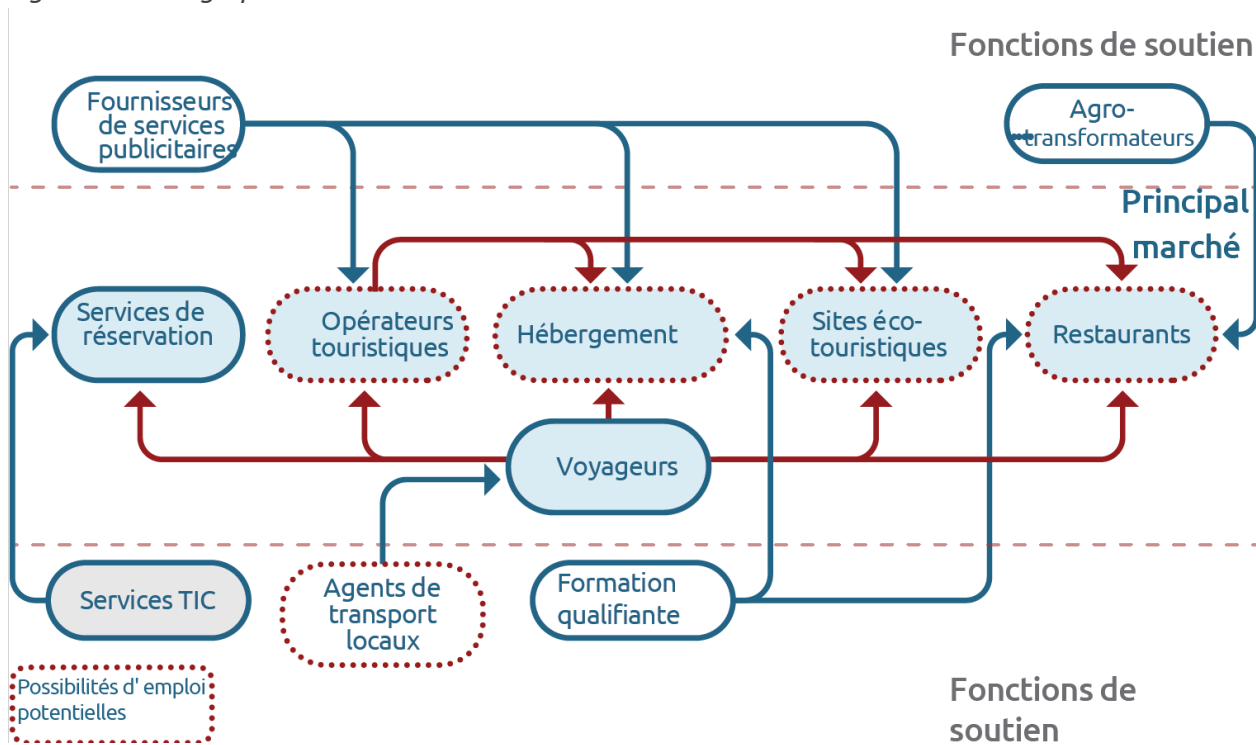
<sup>44</sup> Abel, Nyamadzawo, Nyaruwata et Moyo, 2013.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ibid.

présence est souvent motivée par des raisons professionnelles (conférences, affaires, etc.), ce qui limite potentiellement leur consommation d'autres produits touristiques.<sup>47</sup>

Figure 26. Cartographie du marché du tourisme

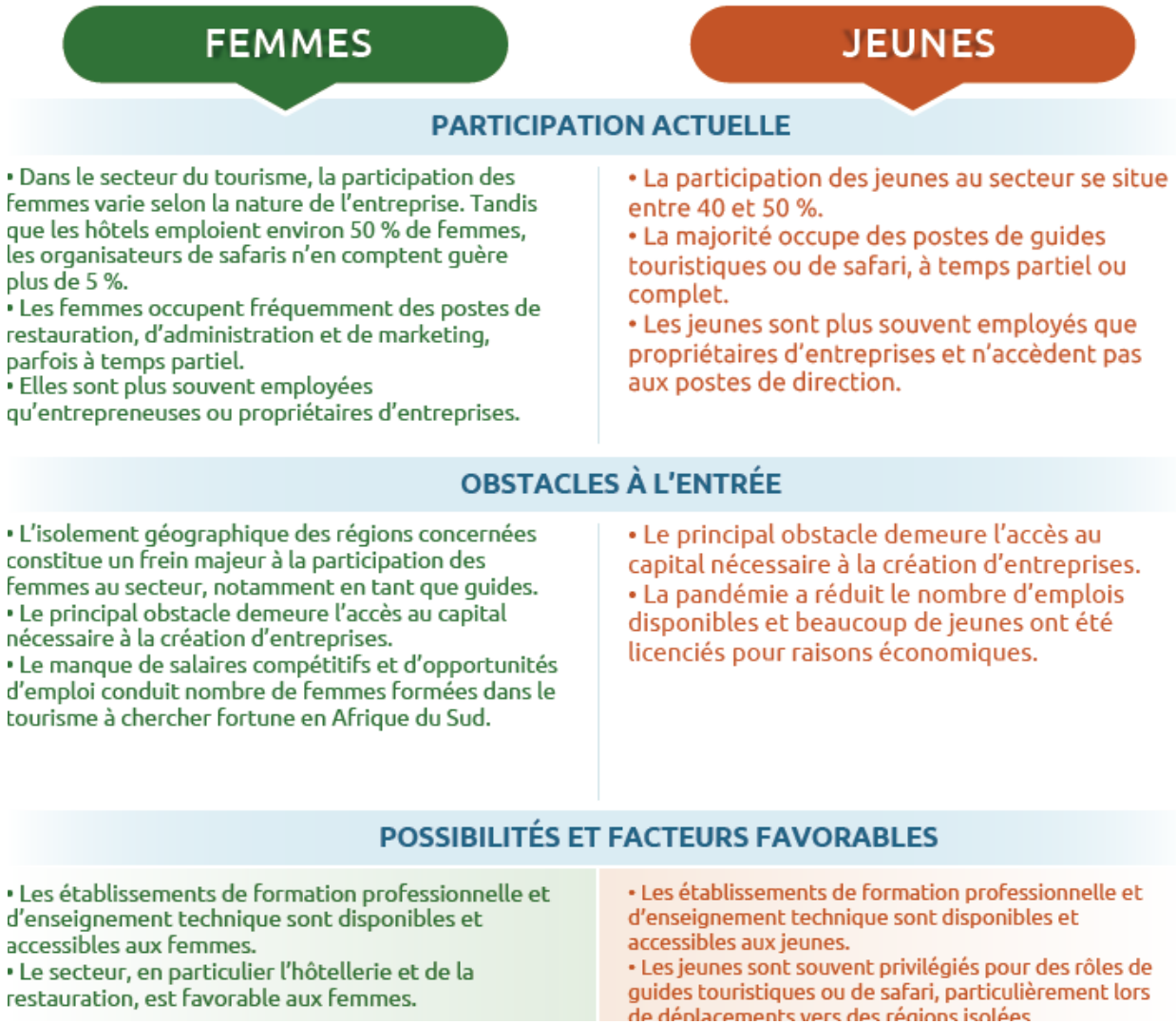


**Selon le type de fournisseur de services touristiques, le secteur peut être largement favorable aux femmes et aux jeunes.** Les hôtels, par exemple, peuvent employer jusqu'à 40 % de jeunes et 30 % de femmes. Les opérateurs de safari, en revanche, sont plus susceptibles d'attirer les hommes parce que le travail exige des déplacements dans des zones reculées et la maîtrise de compétences techniques pointues pour lesquelles les cours de certification sont considérablement plus coûteux que la formation typique dans les établissements de formation professionnelle et d'enseignement technique. De nombreux jeunes, pour la plupart diplômés universitaires ou de ce type d'établissement, soulignent le déficit en opportunités d'emploi, attribuable à la rareté des nouvelles entreprises et à un investissement limité. Notons que le lancement d'une entreprise dans ce secteur nécessite un capital initial considérable ainsi qu'un réseau étendu au sein de ce même secteur.

<sup>47</sup> Ibid.



Figure 27. Résumé des principaux obstacles et opportunités rencontrés par les femmes et les jeunes dans le secteur touristique



### 2.6.3. DOMAINES DE CONTRE-PERFORMANCE

Le secteur touristique n'a pas seulement souffert de la pandémie de COVID-19, mais aussi d'années d'instabilité politique et d'une inflation élevée. La contre-performance du marché a sapé la capacité du secteur à générer des emplois pour les jeunes et les femmes. Selon une enquête de We Are Victoria Falls sur la pandémie, 7 000 emplois ont été perdus dans la région du fait de la compression des effectifs qui s'est ensuivie.<sup>48</sup> En dégageant les domaines de contre-performance, il serait possible d'améliorer la contribution du secteur à l'économie et de créer des emplois.

#### Prix

**Les coûts opérationnels élevés et la baisse de la consommation ont pesé sur les revenus des acteurs du secteur touristique.** En outre, le poids des nombreuses taxes et redevances imposées au secteur fait du Zimbabwe l'une des destinations touristiques les plus chères de la région. Les hôtels, par exemple, doivent acquérir une licence pour chaque téléviseur qu'ils possèdent, plutôt qu'une licence globale pour l'ensemble

<sup>48</sup> Nous sommes Victoria Falls, 2020. We are Victoria Falls est une initiative indépendante de partenariat public-privé représentant la communauté touristique de Victoria Falls.

de l'établissement. Parallèlement, les dépenses de consommation ont diminué sur l'ensemble des profils et destinations, non seulement en raison de la baisse des taux d'occupation, mais aussi parce que les touristes ont tendance à être des résidents locaux, plus soucieux de leur budget et moins dépensiers.

### Qualité

**La qualité des services touristiques subit l'impact de divers obstacles : médiocrité des infrastructures, coupures de courant et insuffisance de la main-d'œuvre qualifiée.** Le réseau routier dégradé complique l'accès et nuit à l'attractivité de la destination, et les pénuries récurrentes en carburant, électricité et eau perturbent le fonctionnement optimal des établissements. À cela s'ajoute la difficulté, exprimée par les opérateurs du secteur, à trouver du personnel compétent. Bien que les fournisseurs locaux de compétences proposent de nombreux cours d'hôtellerie, ceux-ci sont souvent en deçà des normes exigées par les prestataires touristiques.

### Quantité

**En moyenne, les lodges et les hôtels fonctionnent à moins de 50 % de leur capacité. Les crises politiques et économiques, conjuguées à la pandémie, ont réduit le nombre de visiteurs. Par exemple, le nombre de touristes visitant les chutes Victoria a diminué de 84 % en 2020.**<sup>49</sup> Le faible taux d'occupation au fil des ans est également le reflet de problèmes hérités d'une décennie de crise économique caractérisée par une inflation record, une monnaie sans valeur, une confiance des investisseurs au plus bas, et des infrastructures délabrées.

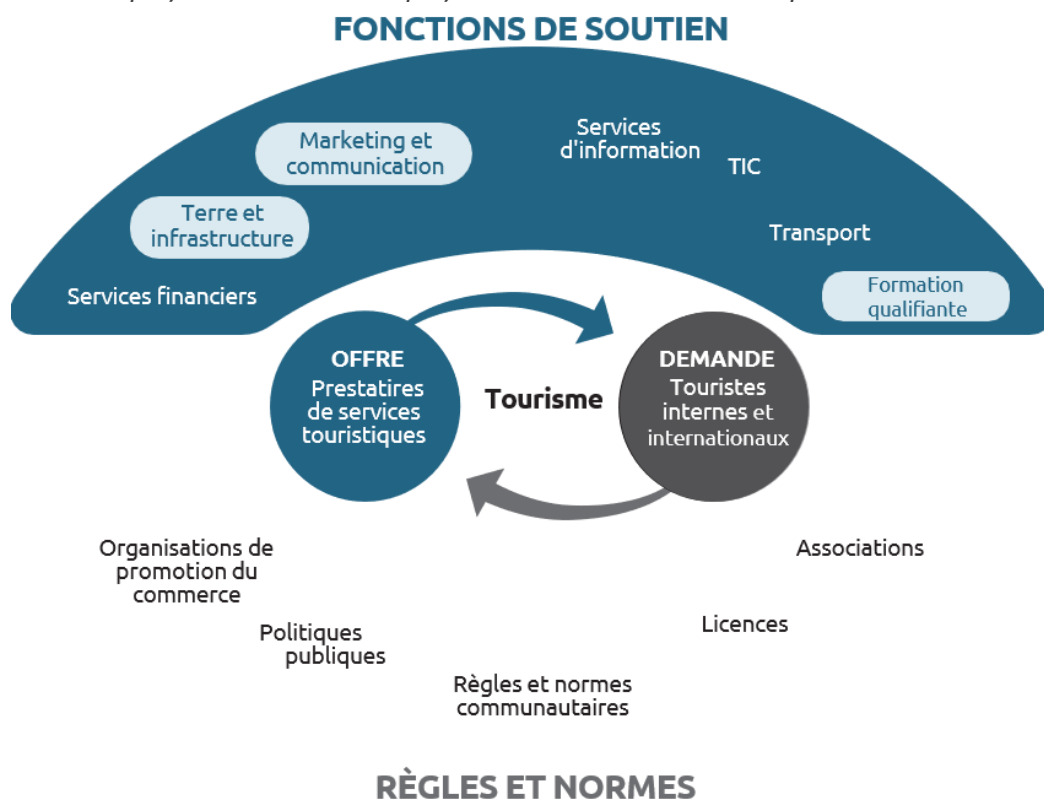
#### 2.6.4. ANALYSE DES CAUSES PROFONDES

Les inefficacités en matière de marketing, de communication, de formation qualifiante et d'infrastructures sont à l'origine de la contre-performance du secteur touristique au Zimbabwe. Il est possible de résoudre certains de ces problèmes à court et à moyen terme, mais les questions foncières et infrastructurelles pourraient nécessiter plus de temps.

---

<sup>49</sup> SFI, 2021.

Figure 28. Causes profondes de la contre-performance du secteur touristique



### Incapacité à attirer des profils de consommateurs plus variés

**Certains voyagistes ont fait part de leurs difficultés à suivre le rythme du marketing moderne, lesquelles se traduisent par une baisse du volume d'affaires.** Le manque de compétences en marketing au niveau du voyagiste et une connaissance limitée des outils de marketing en ligne pour la promotion de l'entreprise sont des problèmes clés. Malgré l'importance croissante de l'écotourisme, les voyagistes n'ont pas encore pleinement exploré les forfaits axés sur des activités écotouristiques comme moyen de dynamiser leur activité. L'écotourisme est généralement moins cher, entraînant des coûts moindres pour les fournisseurs, ce qui convient au marché intérieur. Qui plus est, il représente 20 à 40 % des touristes internationaux.<sup>50</sup> En outre, une étude réalisée en 2020 par We Are Victoria Falls a révélé que 80 % des personnes interrogées estimaient que les lodges ou les camps de safari dans la nature seraient le type d'hébergement privilégié des voyageurs pour les cinq prochaines années.<sup>51</sup> Des offres spéciales et des forfaits écotouristiques sur mesure devraient inciter les clients, en particulier les touristes internes, à prolonger leur séjour.

### Faible engagement entre le secteur touristique et les établissements de formation qualifiante

**Le secteur touristique au Zimbabwe souffre manifestement d'un manque de cadres intermédiaires expérimentés et compétents, beaucoup ayant émigré vers les pays voisins en quête de davantage de stabilité.** Parallèlement, la qualité des diplômés des établissements locaux de formation qualifiante s'est dégradée. La pénurie de personnel enseignant qualifié et le souci de rentabilité qui préside à l'inscription dans ces établissements ont contribué à cette qualité déficiente des compétences. Selon les acteurs du

<sup>50</sup> Abel, Nyamadzawo, Nyaruwata et Moyo, 2013.

<sup>51</sup>We Are Victoria Falls, 2020.

secteur, il serait judicieux de réactualiser les programmes de formation dans le but de les aligner sur les exigences du secteur et sur les normes internationales.

### Faible qualité de l'infrastructure

**Le secteur souffre actuellement d'un sous-investissement massif.** L'état déplorable de l'infrastructure routière et l'absence de signalisation dans les destinations touristiques locales ont fait baisser la fréquentation touristique. Les coupures d'eau et d'électricité, qui affectent fortement la qualité du séjour, pourraient être palliées par l'installation de générateurs, d'équipements à énergie solaire et de pompes à eau. Néanmoins, le faible accès à un capital abordable a empêché les acteurs du tourisme de prendre ces mesures.

#### 2.6.5. CHANGEMENT SYSTEMIQUE ENVISAGE

Une meilleure compréhension du marché touristique, tant par les acteurs du marché que par les fournisseurs de compétences, notamment en ce qui concerne la demande en écotourisme et les besoins des touristes internes, contribuerait à la croissance du secteur et à sa capacité à intégrer davantage de femmes et de jeunes. La conception de produits écotouristiques et de programmes de formation plus en phase avec les besoins des touristes, qu'ils soient internes ou internationaux, jetteraient les bases d'un système de marché plus résilient et durable. Cette initiative serait un puissant levier pour stimuler les investissements dans le secteur, propulsant ainsi sa croissance et générant de nouveaux emplois.

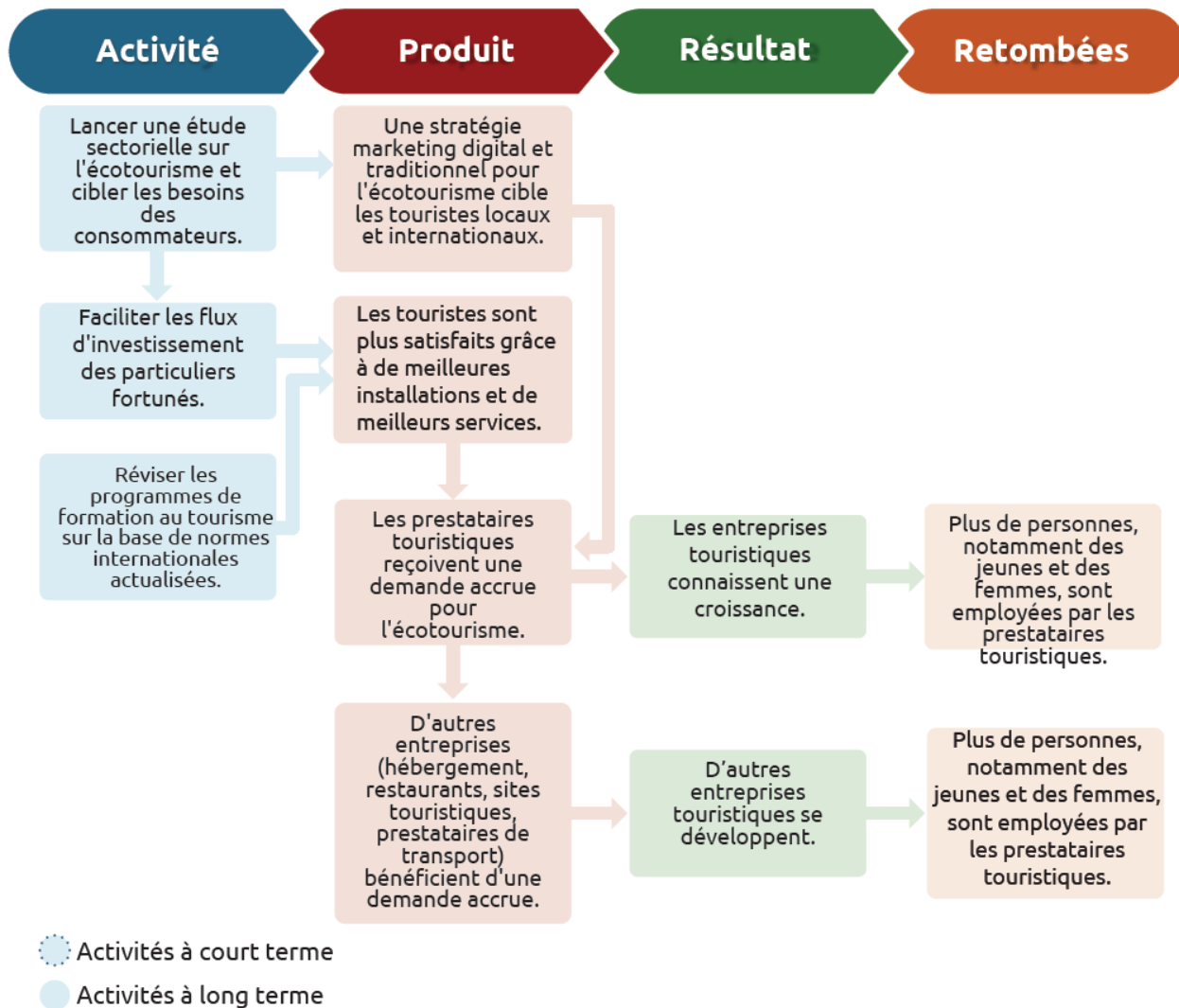
#### 2.6.6. IDEES D'INTERVENTION EN VUE D'UN CHANGEMENT SYSTEMIQUE

**Idee d'intervention : Soutenir l'élaboration d'une stratégie de marketing de l'écotourisme et faciliter l'investissement et la formation dans ce secteur**

##### Théorie du changement

En étudiant la demande en écotourisme et en élaborant une stratégie de marketing adaptée aux différents consommateurs, le secteur zimbabwéen de l'écotourisme pourrait augmenter son attractivité. Faciliter les investissements et le développement des compétences améliorerait, en synergie, la qualité des services aux touristes, incitant ainsi à des visites récurrentes. Cette dynamique vertueuse contribuerait à la croissance du secteur, ouvrant la voie à la création d'un nombre accru d'emplois verts, notamment pour les femmes et les jeunes.

Figure 29. Théorie du changement pour l'idée d'intervention : Soutenir le développement d'une stratégie marketing en écotourisme et faciliter l'investissement et la formation dans ce secteur



### Partenaires potentiels

**Le principal partenaire de l'intervention serait la Zimbabwe Tour Operators Association (ZTOA), l'association des voyagistes du pays, organisme sectoriel du Conseil du tourisme du Zimbabwe représentant les intérêts commerciaux des voyagistes, des organisateurs de voyages en groupe et des entreprises de gestion des destinations.** Étant donné que le secteur est largement fragmenté, travailler directement avec une association garantirait un impact à grande échelle de l'intervention. La collaboration et la coordination avec ZTOA rendraient par ailleurs plus aisée la phase de facilitation des investissements et de développement des compétences prévue pour cette intervention.

### Activités de facilitation potentielles

**Premièrement, mener et publier une étude centrée sur l'écotourisme.** Celle-ci devrait saisir la demande émergente en écotourisme non seulement du marché international, mais aussi des touristes internes, ces derniers représentant le potentiel le plus élevé pour soutenir le secteur. Cela permettrait d'éclairer les membres de la ZTOA, mais également les autres parties prenantes, notamment les investisseurs et les acteurs du marché. L'équipe pourrait, par la suite, engager des consultants en marketing pour aider les

voyagistes à développer leurs forfaits sur la base des résultats de l'étude. Elle pourrait également faciliter l'accès et l'utilisation des TIC à des fins de marketing et de gestion touristique.

**Deuxièmement, faciliter les partenariats entre les voyagistes, les fournisseurs d'écotourisme et d'autres acteurs du marché, tout en aidant à la conception d'un modèle commercial viable.** La pandémie et la croissance atone du secteur ont entraîné un déclin des relations commerciales entre les acteurs du secteur. Les voyagistes doivent répertorier les partenaires potentiels afin de concevoir les forfaits les plus attrayants possibles, atténuer les coûts élevés des activités commerciales et accroître l'efficacité opérationnelle.

**Troisièmement, faciliter l'engagement entre la ZTOA et divers investisseurs potentiels, qu'il s'agisse de prestataires de services financiers locaux, de particuliers fortunés ou d'investisseurs à impact.** La création d'un fonds touristique destiné au développement et au maintien de projets liés à l'écotourisme permettrait garantirait un flux continu d'investissements vers le secteur. Ces fonds pourraient être alloués à des projets d'infrastructure ou au développement de nouveaux sites d'écotourisme.

**Quatrièmement, faciliter les échanges entre la ZTOA et les prestataires de formation professionnelle et d'enseignement technique pour élaborer un programme d'enseignement amélioré en hôtellerie.** Afin que les diplômés puissent évoluer vers des postes de direction, le programme de formation doit être repensé pour répondre aux exigences du secteur. La montée en compétences, couplée à la croissance du secteur, renforcerait la compétitivité salariale, incitant ainsi les femmes et les jeunes à envisager des carrières dans l'hôtellerie au Zimbabwe.

#### 2.6.7. RESUME DU SYSTEME DE MARCHE DU TOURISME

Investir dans le marché touristique est judicieux, compte tenu de son potentiel de création d'emplois pour les femmes et les jeunes, ainsi que de la forte demande du marché interne, gage de résilience. Néanmoins, des recherches complémentaires s'imposent. Il est essentiel de réaliser une étude sur les salaires potentiels dans le secteur du tourisme, la taille moyenne des acteurs du marché et leur propension à investir, les types d'entreprises favorables aux entrepreneuses et entrepreneurs jeunes, ainsi que leur motivation à participer à ce marché. Ces données éclaireraient les organismes d'exécution quant aux effets potentiels sur l'emploi et apporteraient de nouvelles idées supplémentaires pour les interventions ou les activités de facilitation.

## 3. Constatations : Haïti

### 3.1. Zones d'intérêt

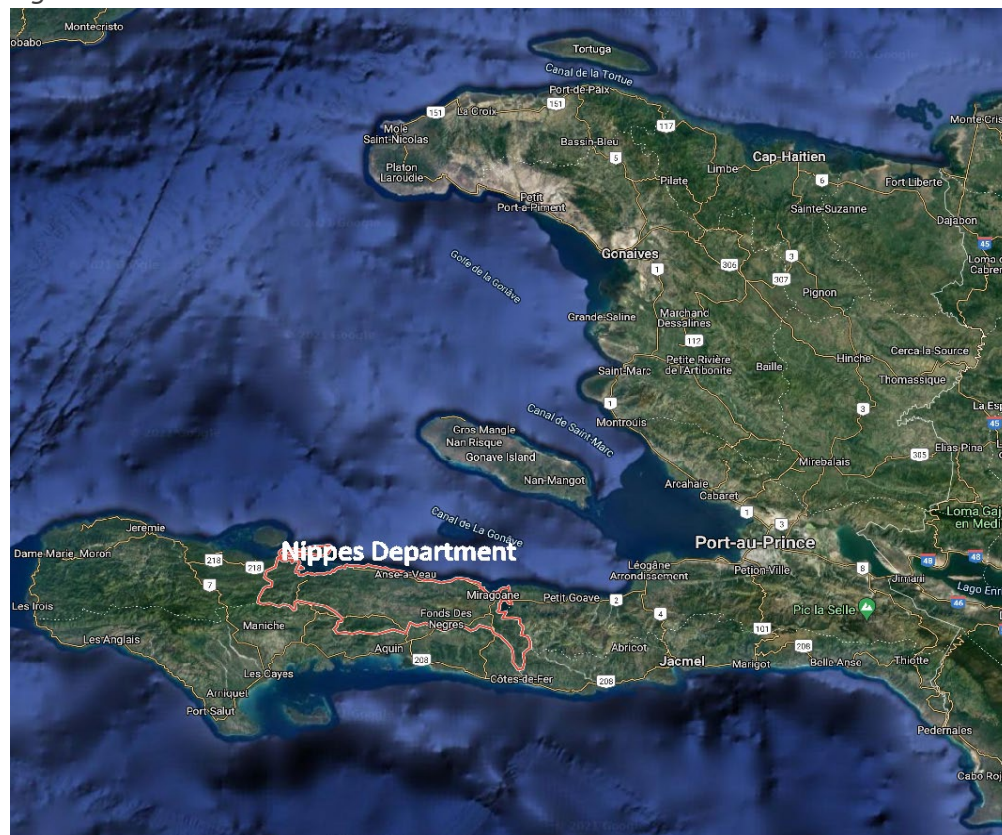
Dans le contexte haïtien, l'étude a porté sur les emplois para-agricoles et non agricoles étroitement liés à l'agriculture. En raison du séisme d'août 2021, l'accent a été mis sur les solutions d'emploi à gain rapide, pertinentes pour le relèvement post-sismique. Toutefois, ces solutions sont également basées sur les systèmes de marché et viables à long terme. Le groupe cible principal était celui de la population rurale, notamment les coopératives agricoles et les petits exploitants. Une attention particulière a été accordée aux groupes confrontés à des obstacles à l'inclusion, tels que les jeunes et les femmes.

Des entretiens avec des informateurs clés ont été menés dans le département des Nippes (voir figure 2). Le choix des communes au sein de ce département a reposé sur deux critères :

- les zones urbaines et périurbaines durement touchées par le séisme du 14 août 2021 ;
- les communes distinctement différentes, en vue d'explorer des contextes et opportunités variés pour les jeunes et les femmes.

Afin d'étudier les liens étroits avec les chaînes de valeur des Nippes, les données recueillies lors des entretiens menés à Port-au-Prince ont également été prises en compte.

Figure 30. Zones de l'étude à Haïti



## 3.2. Contexte national

**L'agriculture est l'un des secteurs économiques les plus importants de Haïti, contribuant à environ 25 % du PIB national et employant près de la moitié de la population totale.** Environ 71 % des ménages ruraux participent à au moins une activité agricole. Le secteur des services, largement informel, constitue le pourcentage le plus élevé (57 %) du PIB du pays, employant environ 25 % de la population active. Le secteur industriel haïtien, qui comprend la construction, contribue à hauteur d'environ 24 % au PIB national, avec une production manufacturière incluant des boissons, du beurre, du ciment, du détergent, des huiles comestibles, de la farine, du sucre raffiné, du savon et des textiles. Dans les années 2000, le PIB moyen par habitant a diminué.

**Haïti souffre de taux de chômage très élevés, et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée reste un obstacle à la croissance inclusive.** Plus des deux tiers de la population active ne disposent pas d'emplois formels et s'appuient actuellement sur des revenus instables, souvent insuffisants pour les sortir de la pauvreté. Ce phénomène est lié à un manque d'éducation adéquate pour de nombreux Haïtiens. Seuls 50 % des enfants du pays sont scolarisés, ce qui compromet leurs perspectives d'obtenir des emplois formels à l'avenir. En outre, la formation professionnelle et l'enseignement technique en Haïti ne sont pas en phase avec les défis actuels du pays et la direction de sa croissance économique. Seuls quelques diplômés d'établissements de formation professionnelle et d'enseignement technique réussissent à intégrer le marché du travail. Selon les chiffres de l'Institut national de formation professionnelle (INFP), seulement 9 % des 5 700 diplômés rejoignent la main-d'œuvre nationale chaque année. Les diplômés citent le chômage chronique, l'absence d'emplois publics et d'emplois sûrs à long terme comme autant d'obstacles à la recherche d'un emploi.

**En Haïti, la plupart des ménages ruraux s'engagent dans plusieurs activités génératrices de revenus. Bien que 70 % de ces ménages travaillent dans le secteur agricole, près de 45 % de l'emploi rural est représenté par le secteur non agricole.** L'agriculture demeurant un secteur à faible productivité, beaucoup diversifient leurs sources de revenus en s'engageant dans des activités autres que l'agriculture. Le travail indépendant dans des secteurs à faible productivité tels que le commerce et la construction reste la norme en dehors du secteur agricole. Afin de réduire la pauvreté, l'accès aux infrastructures de base, à l'éducation et à une plus grande inclusion financière s'impose. Ces leviers pourraient permettre aux ménages de se repositionner dans des secteurs para-agricoles et non agricoles à plus forte productivité.

**Dans les zones urbaines, le commerce de gros et de détail domine les activités économiques, composé en grande partie de petits commerces souvent informels.** Quant aux emplois formels à temps plein en Haïti, ils se concentrent dans les secteurs de la fabrication et de l'habillement. Les secteurs formels de l'industrie manufacturière et des services ont le potentiel d'être une source importante d'emplois pour les travailleurs peu qualifiés. Celui de l'habillement est le plus grand employeur formel de Haïti, employant plus de 55 000 Haïtiens et soutenant environ 450 000 personnes.<sup>52</sup> En raison de la faiblesse des investissements et des économies d'échelle, ces secteurs ne peuvent absorber qu'une petite part de la main-d'œuvre. En somme, même si ces secteurs affichent des taux de croissance élevés, ils ne seront en mesure d'accueillir qu'une fraction des nouveaux entrants.

### 3.2.1. LONGUE LISTE DE SYSTEMES DE MARCHÉ RECENSES

Avant de procéder aux travaux de terrain, l'équipe de recherche a effectué une analyse documentaire de l'économie, faisant ressortir la situation macroéconomique actuelle – notamment les effets du récent séisme et de la pandémie de COVID-19 – et, tout spécialement, les opportunités et les défis en matière d'emploi à l'échelle. Malgré des données secondaires limitées, l'équipe de recherche a présélectionné 12 systèmes de marché possibles à explorer (voir le tableau 9).

<sup>52</sup> Garcia, 2021.



Tableau 9. Longue liste de systèmes de marché recensés

Secteur	Systèmes de marché
<b>Services</b>	TIC Services financiers Transport et distribution
<b>Énergie</b>	Énergie solaire
<b>Industrie et manufacture</b>	Logistique de la chaîne du froid Construction et infrastructure
<b>Agriculture et exploitation forestière</b>	Pêche Transformation de la viande Agroforesterie Transformation des aliments Services agricoles (équipement, intrants, etc.) Bois de chauffage

Chaque système de marché a été évalué en fonction des critères suivants afin de déterminer la pertinence, le potentiel de croissance et la faisabilité d'une approche de développement des systèmes de marché dans le contexte haïtien :

Tableau 10. Longue liste de systèmes de marché recensés

Catégorie des critères de sélection	Critère de sélection	Pondération	Justification du coefficient de pondération
<b>Pertinence (40 %)</b>	Possibilité pour les groupes cibles (c'est-à-dire la population rurale) d'y trouver des emplois para-agricole et non agricole et d'augmenter leurs revenus en milieu rural et périurbain.	8	Comme décrit dans le mandat, recenser des opportunités d'emploi para-agricole et non agricole, en particulier pour les jeunes, reste un défi et constitue l'objectif principal de cette étude. C'est pourquoi son coefficient de pondération est élevé.
	Pertinence pour accroître la résilience aux chocs futurs, en particulier aux chocs climatiques, et pour les solutions de relèvement après les chocs	8	Les chocs climatiques, en particulier en Haïti, nuisent à l'économie et, en corollaire, portent préjudice au marché de l'emploi. Cette étude vise également à définir des solutions pertinentes pour le séisme qui vient de frapper le pays en août 2021.
	Pertinence pour soutenir les liens entre les économies rurales et urbaines	6	Le lien entre les économies rurales et urbaines est déterminant pour une croissance inclusive

Catégorie des critères de sélection	Critère de sélection	Pondération	Justification du coefficient de pondération
	Pertinence pour soutenir la sécurité alimentaire et nutritionnelle	6	La sécurité alimentaire et la nutrition constituent un problème majeur en Haïti
	Pertinence par rapport aux interventions existantes	4	L'interconnexion avec les interventions existantes amplifiera les retombées, en particulier si des interventions en cours peuvent être transposées ou étendues à l'aide d'une approche de développement des systèmes de marché.
	Potentiel d'emploi dans les zones rurales et périurbaines	4	Les possibilités d'emploi profitent aux zones rurales pour soutenir la croissance inclusive.
	Les conditions de travail des employés/entrepreneurs sont équitables et ne nuisent pas.	4	Les opportunités d'emploi proposées aux groupes cibles sont décentes et exemptes de retombées potentiellement négatives.
<b>Potentiel de croissance (30 %)</b>	Demande du marché final pour le produit/service	7	La croissance de la demande (nationale et internationale) garantit la résilience et la sécurité des emplois dans le secteur. Ces critères ont donc un poids important.
	Résilience des acteurs de la chaîne de valeur et leur capacité à répondre aux crises liées au changement climatique	7	Les chocs et les crises restent probables (en raison du changement climatique ou de la pandémie), et la résilience des acteurs (sous la forme d'une chaîne d'approvisionnement diversifiée, d'une viabilité financière, d'une capacité à digitaliser, d'infrastructure résistante aux catastrophes naturelles ou autre) peut favoriser la durabilité des marchés et des emplois.
	Potentiel de production et de fourniture à grande échelle, par des producteurs/fournisseurs nationaux, de produits/services pouvant prospérer parallèlement aux flux d'importation.	6	Haïti importe beaucoup de produits des pays voisins, et l'inflation élevée rend difficile la compétitivité de certains produits par rapport à ceux importés. La capacité des producteurs/fournisseurs nationaux à prospérer parallèlement aux importations peut soutenir la demande de main-d'œuvre.
	Possibilités de création de valeur ajoutée	5	La valeur ajoutée est un facteur de croissance globale du marché.

Catégorie des critères de sélection	Critère de sélection	Pondération	Justification du coefficient de pondération
	Perspectives d'attirer davantage d'acteurs ou de services	5	La viabilité du modèle économique/les incitations à l'entrée sur le marché est un facteur essentiel de la croissance et de la durabilité de ce dernier.
<b>Faisabilité de l'approche de développement des systèmes de marché (30 %)</b>	Volonté et aptitude du secteur privé à accroître les possibilités d'emploi pour les jeunes femmes et hommes à long terme	8	Les entreprises du secteur privé ont tendance à produire les emplois les plus formels et les mieux rémunérés, c'est pourquoi les incitations et l'aptitude de ce secteur à créer une croissance inclusive sont cruciales. Il s'ensuit que son coefficient de pondération est le plus élevé.
	Environnement réglementaire favorable (tarifs à l'importation, protection des investisseurs locaux, etc.)	4	La mise en place d'un environnement réglementaire favorable est une condition préalable à l'obtention de retombées à plus grande échelle.
	Infrastructures habilitantes (routes, énergie, réseaux mobiles, etc.)	4	L'infrastructure favorise les liens entre les zones rurales et urbaines ainsi que la croissance VC.
	Disponibilité de financements équitables et abordables pour le démarrage et l'expansion des entreprises, en particulier celles de la zone locale (institutions de microfinance locales, coopératives de crédit locales).	4	L'accès au financement constitue l'un des catalyseurs de l'expansion des entreprises, laquelle favorise la croissance de l'emploi. En Haïti, cette dimension représente actuellement un obstacle majeur pour les entreprises.
	Probabilité d'une concurrence robuste sur le marché sans distorsion ni influence négative de la part de l'État ou des bailleurs de fonds	4	Les distorsions d'un marché peuvent décourager les acteurs de celui-ci de proposer des produits/services au prix courant, affectant négativement leurs incitatifs.
	Disponibilité des informations sur les besoins, demandes et limites du marché cible pour les acteurs du marché	3	Le bon fonctionnement du marché exige une asymétrie minimale de l'information.
	Disponibilité d'acteurs modèles, travaillant déjà dans le système de marché ; il peut s'agir d'acteurs du secteur privé ou d'organismes publics	3	La disponibilité d'acteurs existants suppose que la reproduction/l'innovation est possible et que le coût d'entrée sur le marché (notamment la R/D) ne sera pas aussi élevé.

Catégorie des critères de sélection	Critère de sélection	Pondération	Justification du coefficient de pondération
	<b>TOTAL des points pour le système de marché</b>	<b>100</b>	

### 3.2.2. SYSTEMES DE MARCHÉ RETENUS

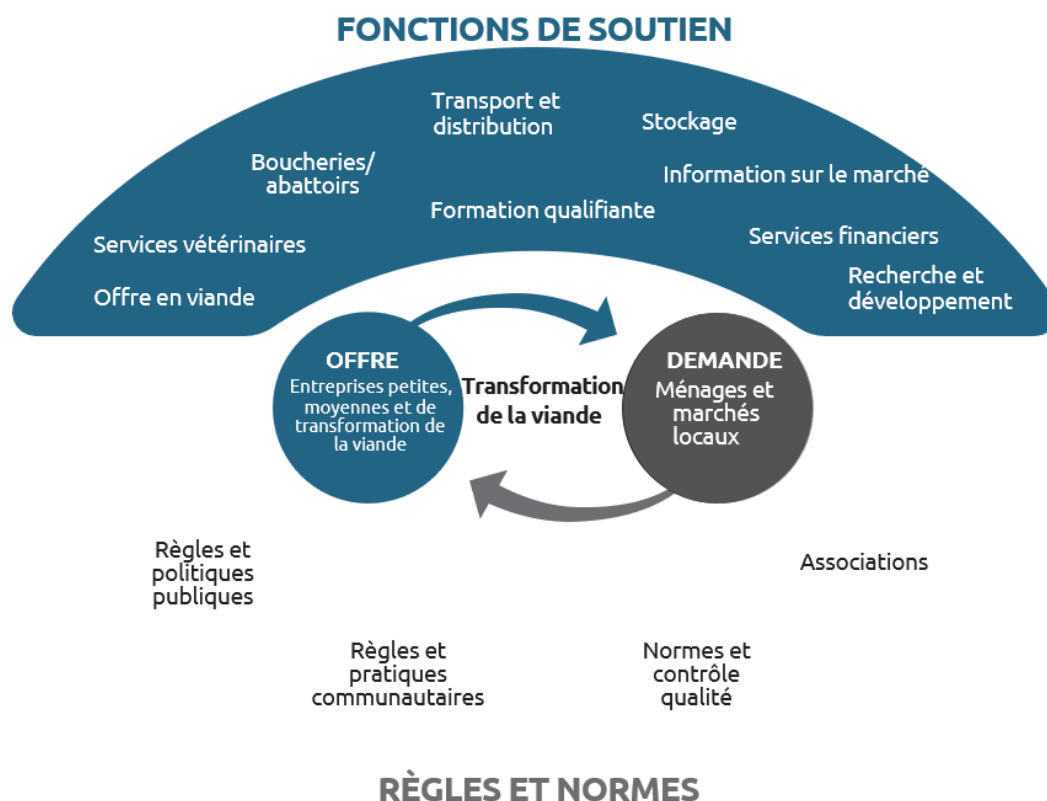
Sur la base du système de notation décrit à la section précédente et d'échanges avec l'équipe de pays, trois systèmes de marché ont été retenus pour examen lors de la phase suivante de l'étude. Il s'agit de ceux relatifs à la transformation de la viande, au transport et à la distribution, ainsi qu'à l'agroforesterie. Les raisons sont indiquées ci-après :

Tableau 11. Systèmes de marché retenus en Haïti

Système de marché	Justification
<b>Transformation de la viande</b>	Ce secteur présente un fort potentiel de création d'emplois para-agricoles et non agricoles pour les populations rurales. Par ailleurs, la demande pour ses produits/services est élevée. Il est également probable que le secteur privé envisage d'investir dans ce système de marché en faveur de l'emploi des femmes et des jeunes. En outre, il répond aux préoccupations de sécurité alimentaire, une priorité pour Haïti.
<b>Transport et distribution</b>	Ce secteur se distingue par ses deux potentiels : celui de faciliter l'approvisionnement de produits ou services à grande échelle par des producteurs et fournisseurs nationaux, lesquels pourront prospérer en parallèle des flux d'importation, dynamique qui pourrait contribuer à l'amélioration de la balance commerciale ; de grandes chances de générer des emplois et d'attirer des investissements de la part du secteur privé et d'autres acteurs du marché.
<b>Agroforesterie</b>	L'existence de formations en agroforesterie favorise la participation et la création d'emplois pour les jeunes dans ce secteur. Ces derniers pourraient assister les commerçants du marché, tandis que les Madan Sara pourraient travailler en tant que transporteurs et distributeurs. Ce secteur est également pertinent pour la résilience, l'accent étant mis sur l'aménagement des bassins-versants. Le marché du travail pourrait ne pas être aussi vigoureux que celui du secteur du transport et de la distribution, mais les services de vulgarisation et autres fonctions de soutien (crédit, installations de manutention du grain, etc.) pourraient favoriser les possibilités d'emploi pour les groupes cibles.

### 3.3. Système de marché de la transformation de la viande

Figure 31. Système de marché de la transformation de la viande



### 3.3.1. DEFINITION DU SYSTEME DE MARCHÉ

Dans la région des Nippes, le système de marché de la transformation de la viande regroupe différentes activités : abattage, découpe, conditionnement, transport, distribution, vente en gros et au détail de divers types de viande (principalement bovine, porcine, caprine et avicole). Cette étude examine également de près les segments de l'élevage et de la production de viande, les activités de transformation étant rudimentaires et se limitant principalement à une chaîne de valeur courte. En effet, le bétail, une fois élevé, est généralement acheminé vivant vers les marchés les plus proches où il est abattu sur-le-champ et vendu au détail. Quant à la viande produite et transformée dans la région, elle provient en grande majorité de sources locales. Seule une portion minimale de la viande, surtout du poulet et du porc, est importée depuis Port-au-Prince.

### 3.3.2. CONTEXTE DU SYSTEME DE MARCHÉ

En 2018, Haïti a importé de la viande et des abats comestibles pour 99,03 millions USD,<sup>53</sup> soit une augmentation de 15,46 % par rapport à 2017. Bien que la production totale de viande de Haïti ait considérablement fluctué ces dernières années, elle a généralement augmenté de 1970 à 2019, avec une production de 107 930 tonnes en 2019. Selon les entretiens, les ventes de viande locale ont diminué en raison de la dévaluation de la monnaie locale qui a entraîné une hausse des prix dans un contexte de faible pouvoir d'achat des consommateurs. De plus, le prix de la viande locale est moins compétitif que celui de la viande importée, les acteurs du marché trouvant de plus en plus de sources de viande moins coûteuses (Brésil, Union européenne, etc.).

<sup>53</sup> Haïti – Secteur agricole. Bouclier de protection des données, aussi appelé « Privacy Shield ».

**Dans la région des Nippes, les marchés de la production et de la transformation de la viande sont très fragmentés. Les microentrepreneurs individuels ou opportunistes commerciaux abondent et dominent le marché.** Comme dans l'agriculture et de nombreux autres secteurs en Haïti, il n'existe pas de structure organisationnelle formelle telle que des entreprises, des associations ou des coopératives. Le marché aux Nippes commence au niveau de la production, où se trouve une variété de petits exploitants qui opèrent individuellement et/ou à un niveau de subsistance économique. Le revenu mensuel moyen de ces acteurs, enregistré lors des recherches sur le terrain, varie entre 25 000 gourdes haïtiennes (HTG), soit 238 USD, et 119 000 HTG, soit environ 1 133,3 USD, pour les éleveurs de volaille et de bétail. Quant au revenu mensuel moyen enregistré pour les jeunes travaillant dans ce secteur, pour la plupart des ouvriers agricoles, il est nettement inférieur : entre 2 500 HTG (environ 24 USD) et 15 000 HTG (environ 143 USD). Les consommateurs interrogés dépensent entre 45 HTG (0,42 USD) et 250 HTG (2,38 USD) par semaine pour l'achat de viande. En ce qui concerne la qualité du bétail vendu au niveau de la ferme, force est de constater qu'il présente un poids et un état de santé médiocres, attribuables à la mauvaise gestion du bétail ainsi qu'à l'accès limité aux aliments de qualité et aux soins vétérinaires préventifs et curatifs.

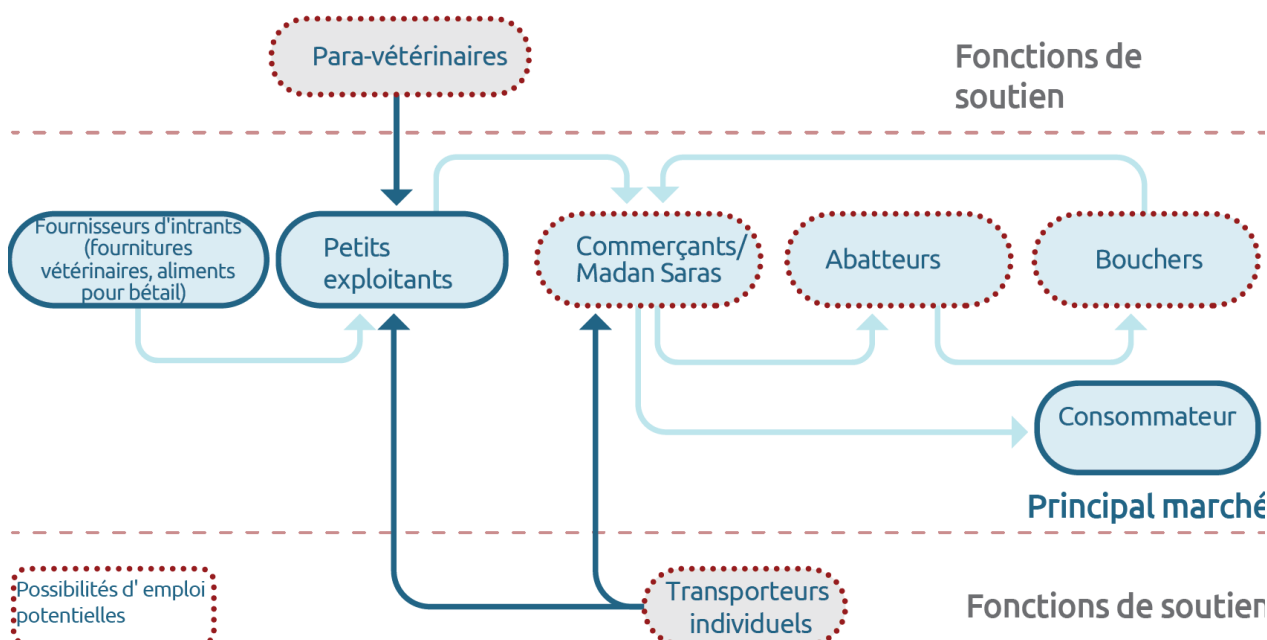


Figure 32. Cartographie du marché de la transformation de la viande dans la région des Nippes

**Pour acheminer leur bétail vers les marchés de bétail ou les marchés publics où les commerçants et Madan Saras achètent les animaux vivants, la plupart des éleveurs font appel à des transporteurs individuels.** Par la suite, les commerçants et les Madan Saras font abattre les animaux par des tiers avant de les confier à des bouchers informels pour le dépeçage. Les morceaux de viande récupérés sont soit vendus en l'état, soit transformés en « *vyann sale* » (viande salée) pour une meilleure conservation. Les commerçants, en grande majorité des hommes, s'occupent davantage du gros bétail (bovins et chèvres), tandis que les Madan Sara contrôlent principalement le marché de la volaille, qui présente moins d'obstacles à l'entrée en raison de faibles besoins en capital de départ. Toutefois, bien que les marges soient plus élevées pour la volaille (35 à 45 %) par rapport au gros bétail (25 à 30 %) en raison de la demande croissante du marché, ce marché est plus fragile et risqué.

**Les commerçants et Madan Saras agissent aussi en tant que détaillants vendant la viande aux consommateurs finaux.** Le principal supermarché des Nippes, Tiz Market à Miragoane, a cessé de vendre de la viande en 2020 pour deux raisons : d'une part, la baisse du nombre de clients et, d'autre part, la flambée

des prix des carburants et la baisse de leur disponibilité, qui rendent difficile et coûteux le fonctionnement des réfrigérateurs et des congélateurs.

**Tous les acteurs para-agricoles du marché de la viande travaillent individuellement et emploient rarement du personnel, étant donné qu'ils opèrent à une échelle réduite.** La technologie et l'équipement utilisés dans le secteur de la transformation de la viande aux Nippes sont rudimentaires. La plupart des personnes utilisent des machettes et des couteaux pour découper la viande. L'absence d'infrastructures d'entreposage frigorifique rend impossible toute conservation ou stockage à long terme. L'efficacité et la marge dans la majeure partie de la chaîne de valeur sont également faibles – les services tels que le découpage des animaux sont rémunérés en morceaux de viande à faible valeur, comme les têtes ou les cous, plutôt qu'en argent. En outre, l'absence de réglementation en matière de sécurité alimentaire présente non seulement un risque pour le public, mais constitue également un obstacle majeur à l'amélioration de l'ensemble de l'approvisionnement en viande. Les consommateurs finaux se retirent du marché, soit en n'achetant pas de viande, soit en acceptant un produit de qualité inférieure, car ils n'ont pas d'autres sources d'approvisionnement en produits carnés.

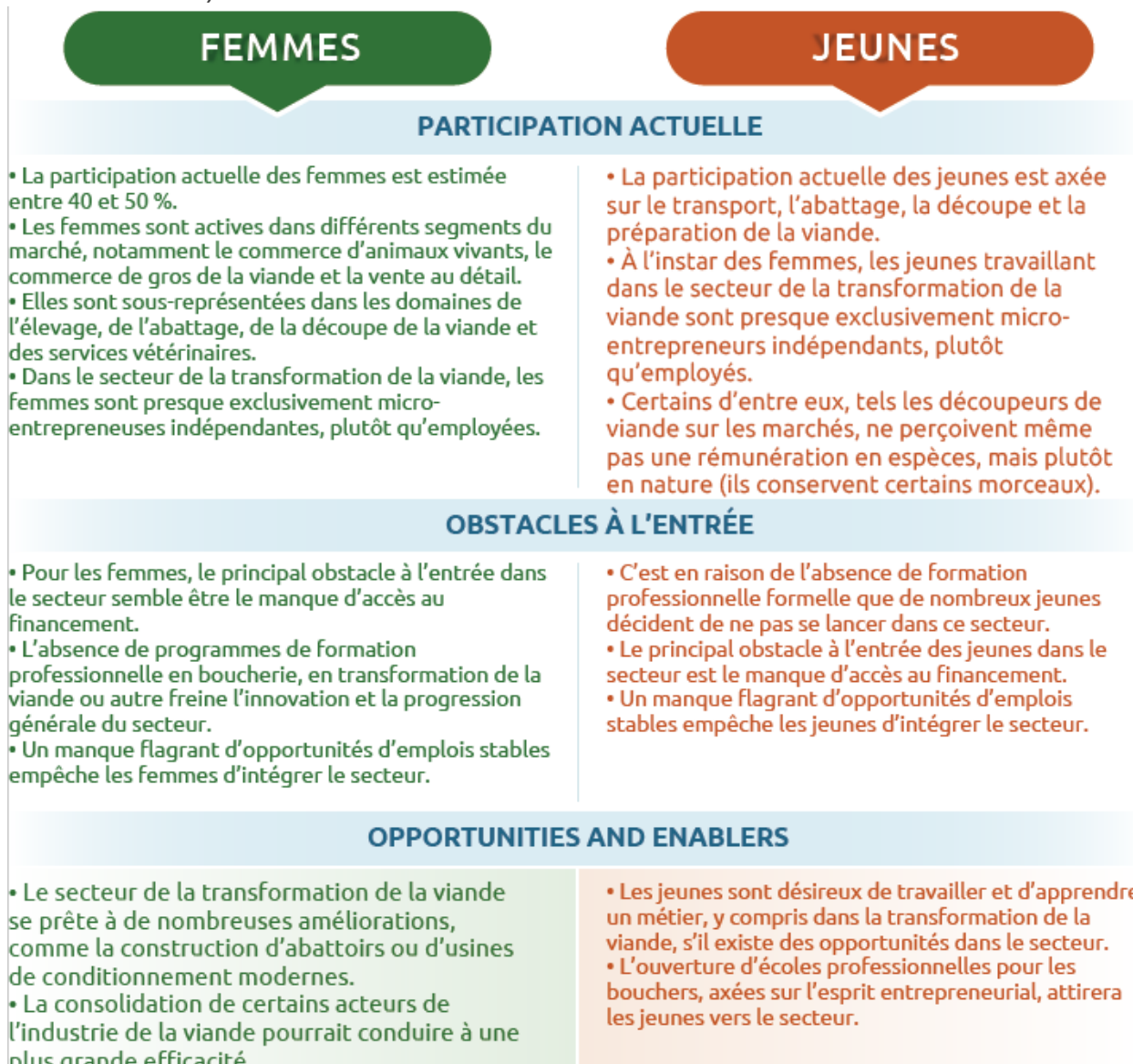
#### **La coopérative : une stratégie gagnant-gagnant**

Mackendy, Roselyne, Wendel et Marjorie travaillent dans le commerce de bétail aux Nippes. Chacun négocie environ deux ou trois animaux adultes (principalement des chèvres et des porcs) par semaine, qu'ils achètent auprès de petits éleveurs dans diverses localités des Nippes. Comme ils n'achètent chacun que quelques têtes de bétail, leur position de négociation avec les éleveurs est faible. Si l'éleveur refuse de vendre, c'est leur revenu mensuel qui en pâtit. Une fois les animaux achetés, ils doivent organiser le transport de ceux-ci jusqu'au marché de Miragoâne. Leurs deux ou trois animaux n'occupent même pas la moitié de l'espace disponible dans la camionnette louée, lesquelles appliquent un tarif fixe pour ce trajet, que le véhicule soit chargé à bloc ou seulement à moitié. Arrivés sur le marché de Miragoâne, nos quatre protagonistes se retrouvent en concurrence directe. Les acheteurs, flairant l'opportunité, les font jouer les uns contre les autres.

Supposons maintenant que ces quatre commerçants établissent ensemble une petite coopérative pour mutualiser leurs ressources. Au niveau de l'éleveur, leur pouvoir de négociation se trouverait renforcé par l'achat d'un plus grand nombre d'animaux. Et ils pourraient désormais optimiser les coûts en organisant un transport collectif. Sur le marché, vendant désormais en une seule unité avec des prix harmonisés, ils parviendraient à empêcher les acheteurs de faire baisser les prix. Une autre « victoire » serait celle du consommateur final, qui bénéficierait d'une viande moins chère, les coûts ayant été optimisés tout au long de la chaîne.

**Les Madan Saras sont presque exclusivement des femmes, opérant à des échelles comparables, les plus grandes parmi elles vendant 4 à 5 animaux par semaine. À l'opposé, la plupart des commerçants sont des hommes.** La tranche d'âge des Madan Saras est en corrélation positive avec la taille de leur entreprise, les plus âgées bénéficiant généralement d'une plus grande envergure, résultat de leur expérience accrue et de leurs réseaux établis. Parallèlement, environ 60 % des abatteurs et des bouchers sont de jeunes individus, presque tous des hommes. Aussi bien les femmes que les jeunes font face à trois obstacles communs, qui les empêchent de développer leur entreprise et de participer de manière significative au marché : l'accès limité au financement, le faible niveau de formation qualifiante et le manque d'opportunités d'emploi.

Figure 33. Résumé des principaux obstacles et opportunités rencontrés par les femmes et les jeunes dans le secteur de la transformation de la viande



### 3.3.3. DOMAINES DE CONTRE-PERFORMANCE

À Nippes, le système du marché de la viande souffre non seulement de la dévaluation de la monnaie, mais aussi de la faiblesse de la qualité et de la valeur ajoutée à chaque étape de la chaîne de valeur. S'ajoutent à ces facteurs le manque de coordination, l'absence de normes de qualité et les réglementations publiques, qui contribuent à une piètre performance du marché et à son incapacité à générer plus d'emplois, en particulier pour les femmes et les jeunes.

#### Prix

**Il n'existe pas à proprement parler de système de tarification sur le marché de la viande aux Nippes.**

Plutôt que d'afficher des prix (au kilo ou à la livre par exemple), les vendeurs estiment le poids et la valeur de chaque vente en fonction du client. Les consommateurs, au lieu de commander un poids spécifique, indiquent au détaillant la valeur en prix de la viande qu'ils souhaitent acheter, comme « 100 HTG de porc » ou « 50 HTG de viande de chèvre ». Chaque transaction devient donc une micronégociation.



**Le faible pouvoir d'achat des consommateurs contraint les acteurs à opérer avec des marges extrêmement réduites, sacrifiant ainsi la qualité.** Du fait de l'inflation, de la hausse du prix du carburant et du pouvoir d'achat en déclin, nombre de consommateurs jugent que la viande devient trop onéreuse. La majorité des personnes interrogées sur leur volonté de payer plus pour une viande de meilleure qualité opte pour le prix plutôt que la qualité.

### Qualité

**Lors des recherches sur le terrain, l'une des plaintes les plus fréquentes des consommateurs concerne la mauvaise qualité de la viande. Les problèmes de qualité interviennent à chaque étape de la chaîne de valeur, depuis la production jusqu'à la transformation.** Au stade de la production, la faible disponibilité de céréales et de fourrage, notamment en saison sèche, associée à un accès limité aux services vétérinaires, contribue à la faiblesse des rendements insuffisants et aux maladies du bétail. Qui plus est, les services vétérinaires en Haïti sont rares (environ 80 vétérinaires en exercice à l'échelle nationale), coûteux, et inefficaces.<sup>54</sup> Au niveau de la transformation, en raison du manque d'entrepôts frigorifiques et des températures subtropicales élevées, la viande ne se conserve pas plus d'une journée. Les détaillants, en vue de masquer cette perte de fraîcheur, ont recours à divers artifices, comme l'ajout d'acide (vinaigre, jus de citron, etc.) ou de saumure. Certains consommateurs ont déclaré avoir cessé de consommer de la viande en raison du risque élevé d'intoxication alimentaire.

**Les chercheurs n'ont pu recenser aucune norme ou réglementation d'hygiène appliquée, que ce soit lors de l'abattage, de la découpe, de la vente en gros ou au détail.** Sur les marchés publics, la zone considérée comme « l'abattoir » n'est généralement rien de plus qu'un espace en plein air doté de quelques tables. Le sang et les déchets ne sont pas correctement nettoyés, ce qui attire de nombreuses mouches et autres nuisibles. Il en va de même pour les environnements de vente en gros et au détail où les morceaux de viande à vendre sont exposés à l'air libre, souvent recouverts de mouches. De nombreux détaillants conservent la viande dans des seaux en plastique, ce qui accroît considérablement le risque de contamination croisée.

### Quantité

**D'après les entretiens menés dans plusieurs localités des Nippes, il existe une pénurie de viande fiable et de haute qualité dans la région, ce qui freine la demande des consommateurs ruraux.** La demande de viande de qualité supérieure, bien que toujours marginale, représente également un marché inexploité. Outre les difficultés liées au financement qui entravent de nouveaux investissements, un nouveau défi se pose – celui de l'activité violente des gangs aux principales entrées et sorties de Port-au-Prince en direction du sud. Cette situation a réduit les liens économiques entre Nippes et Port-au-Prince. Comme Port-au-Prince, le département de l'Ouest compte de nombreuses grandes fermes avicoles industrielles et abattoirs. Des acheteurs de tout le pays se rendaient dans ces deux zones pour acheter en gros des poulets vivants et de la viande de poulet (surgelée et fraîche) pour la revente dans les marchés publics des différents départements. Ce commerce lucratif a considérablement diminué en raison des risques associés au passage dans certaines zones contrôlées par les gangs. Aujourd'hui, ces gangs continuent de croître, de se fédérer et d'annexer des zones de contrôle.

**L'absence d'infrastructures de stockage (froid) adéquates aux Nippes contribue également aux difficultés que rencontrent les acteurs du marché pour stabiliser l'offre.** En fonction de la saison de reproduction des animaux ou des périodes de troubles sociopolitiques, la viande peut parfois être introuvable sur le marché. Lorsque ces variables changent soudainement, cela entraîne un excès d'offre et un pouvoir d'achat trop faible pour l'absorber, ce qui se traduit par un gaspillage.

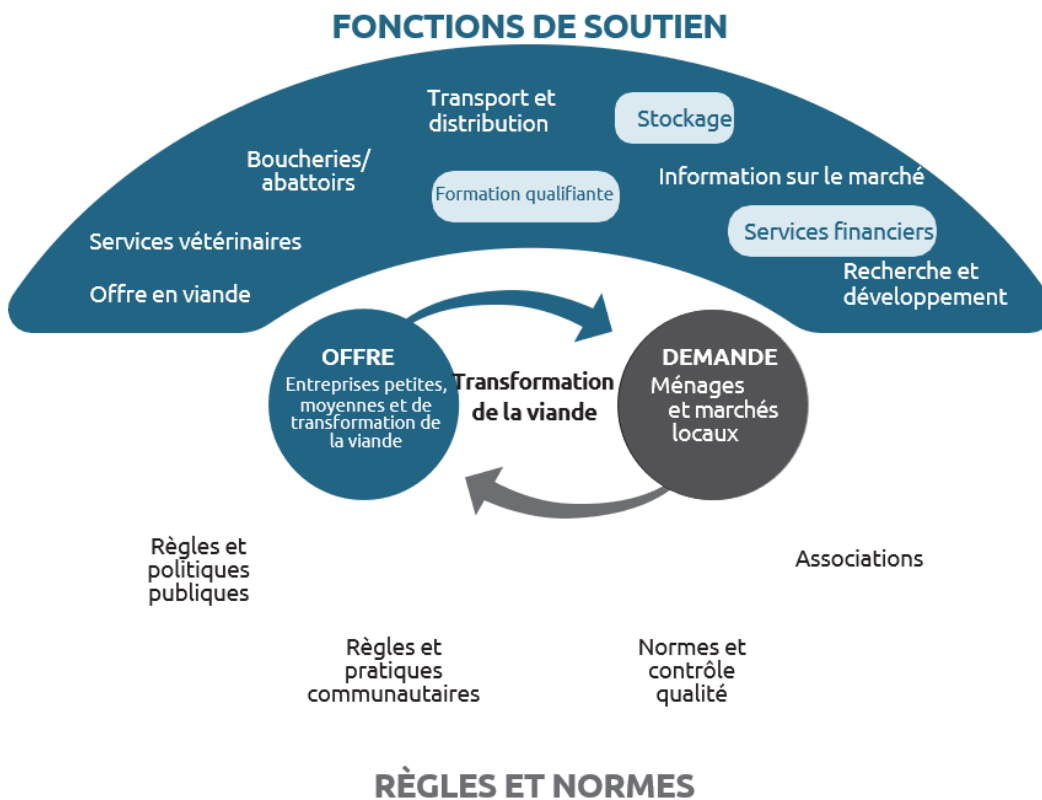
### 3.3.4. ANALYSE DES CAUSES PROFONDES

---

<sup>54</sup> Adreani, 2018.

S'appuyant sur les domaines de contre-performance mis en évidence dans la figure 34, cette section énumère les principales causes sous-jacentes qui entravent la croissance du secteur de la transformation de la viande et sa capacité à absorber davantage d'emplois. Ces causes profondes, hiérarchisées en fonction de leurs effets potentiels et de la possibilité de les traiter à court ou moyen terme, peuvent être regroupées en trois thèmes : le stockage de la viande, la disponibilité du capital et la formation qualifiante.

Figure 34. Causes profondes de la contre-performance du secteur de la transformation de la viande



### Faiblesse de l'infrastructure de stockage

**Dans les Nippes, il existe peu ou pas d'options pour congeler ou réfrigérer de grandes quantités de viande.** Certes, quelques boutiques d'équipements électroménagers offrent à la vente des réfrigérateurs, électriques ou à énergie solaire, généralement d'occasion, dont leur coût constitue un frein pour les acteurs du secteur. Ajoutons à cela la crise du carburant, qui rend l'exploitation d'une installation d'entreposage frigorifique encore plus difficile. Par conséquent, le délai entre l'abattage et la vente au client final doit être très court. Cette contrainte engendre, de fait, une nécessité d'abattre, de découper et de commercialiser chaque animal de manière individuelle, éliminant le risque d'accumulation de stocks invendus. Il en résulte, au bout du compte, une industrie de transformation de la viande très inefficace.

### Accès limité au financement

**Les acteurs du marché de la transformation de la viande ont indiqué que le faible accès au financement constitue l'une de leurs contraintes majeures, les empêchant d'étendre leurs activités commerciales (c'est-à-dire, le volume de viande vendu).** La plupart des individus (jeunes, femmes et hommes) peinent à accéder au crédit pour deux raisons majeures. Soit, ils ne correspondent pas au profil requis, qu'il soit personnel ou lié au risque ; soit, ils ne disposent pas des garanties nécessaires pour obtenir un prêt. Ils ne sont pas non plus en mesure de générer des revenus suffisants pour couvrir les taux d'intérêt. Les conséquences négatives pour les microentrepreneurs opérant avec des ressources minimales sont multiples.

Tout d'abord, ils risquent de ne jamais pouvoir croître à un rythme leur permettant d'embaucher des salariés et de rester une entreprise unipersonnelle, fonctionnant au jour le jour. De plus, cette situation les empêche de planifier à long terme et d'anticiper les opportunités commerciales. Enfin, si le microentrepreneur ou la microentrepreneuse – ou un membre de sa famille – venait à tomber malade ou à subir un accident, l'arrêt d'activité qui en résulterait entraverait voire stopperait totalement leurs revenus.

**En outre, la réticence des banques et des institutions de microfinance à prêter, en particulier aux acteurs agricoles, est due à des coûts opérationnels élevés, ce qui entraîne des taux d'intérêt élevés.**

Cela s'explique par a) l'absence d'assurances ou de garanties pour atténuer les risques de prêt ; b) un manque d'expertise interne pour évaluer ce type de demande et jauger les risques, compte tenu du caractère largement informel de ces activités ; c) les coûts et la complexité inhérents à ce type de financement ; et d) la petite taille des entreprises concernées. Certaines institutions de microfinance, comme Fonkoze, l'une des institutions les plus établies et importantes du pays, ont subventionné leurs taux d'intérêt pour les maintenir à un faible pourcentage. Lorsqu'ils ne sont pas subventionnés, les taux d'intérêt commerciaux peuvent facilement atteindre deux chiffres.

### Faible accès à la formation qualifiante

**Aucun des acteurs de la transformation de la viande interrogés n'a reçu de formation formelle ou reconnue sur la manipulation ou la transformation de la viande ni sur les normes sanitaires connexes.**

Beaucoup ont acquis leur savoir-faire auprès de leurs parents ou de membres de leur famille, tandis que d'autres ont appris sur le tas. Certes, il existe des cours de formation sur la manipulation ou la transformation de la viande, proposés par les pouvoirs publics ou des ONG, mais il n'y a, dans le département des Nippes, aucun abattoir suffisamment grand pour offrir une formation adéquate aux travailleurs. L'accès aux services vétérinaires est crucial pour garantir des animaux plus sains et une viande de meilleure qualité. Or, Haïti ne dispose d'aucune école supérieure de médecine vétérinaire et ne compte qu'environ 80 vétérinaires en exercice sur l'ensemble du territoire.

### 3.3.5. CHANGEMENT SYSTEMIQUE ENVISAGE

**La mise en place d'installations modernes de transformation de la viande permettra d'améliorer la qualité de celle-ci et de remédier aux inefficacités en reliant les différents acteurs de la viande.** Passer d'un secteur largement informel à une structure plus organisée, dotée d'infrastructures clés telles que des entrepôts frigorifiques et d'un personnel qualifié, constitue une étape cruciale. En ciblant ces améliorations systémiques, il sera possible de stimuler la productivité et de générer un plus grand nombre d'emplois tout au long de la chaîne de valeur.

### 3.3.6. IDEES D'INTERVENTION EN VUE D'UN CHANGEMENT SYSTEMIQUE

**Idée d'intervention : Soutenir le développement de petites usines de transformation de la viande dans les Nippes**

Théorie du changement

**Les organismes d'exécution pourraient se concerter avec une coopérative locale pour mettre en place une petite usine de transformation de la viande aux Nippes, comprenant un abattoir et équipée d'une machine à emballer la viande.** L'initiative vise à renforcer la coordination et l'organisation parmi les acteurs du marché dans la chaîne de valeur, et ce, en utilisant le modèle économique suivant :

- l'usine serait principalement gérée par une coopérative locale existante qui proposerait ses services de transformation de la viande aux commerçants en bétail et aux Madan Saras ;
- ces derniers pourraient acheter la viande transformée et la revendre aux consommateurs au détail. L'usine pourrait, en outre, établir son propre réseau de détaillants dans différents marchés à travers les Nippes ;
- l'usine pourrait recruter des bouchers locaux ou des jeunes pour abattre et découper la viande reçue des commerçants et des Madan Saras ;

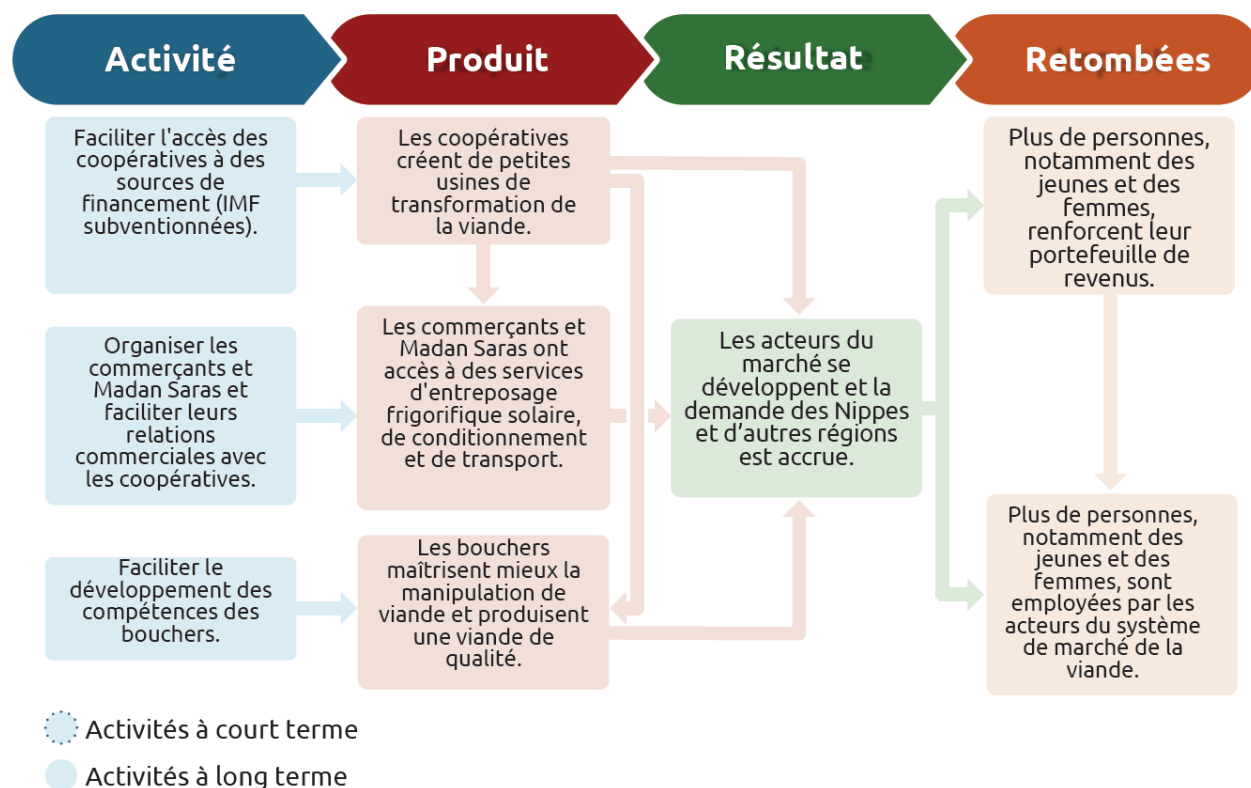
- l'usine pourrait organiser l'accès à un entrepôt frigorifique alimenté par l'énergie solaire, à une machine appropriée pour le conditionnement de la viande et à un service de transport pour les commerçants et les Madan Saras.

Pour que cela fonctionne, l'usine de transformation devrait faire l'objet d'une étude démontrant clairement la viabilité du modèle économique, et dans laquelle sont déterminés a) le modèle de revenu (si l'usine tirera des revenus de tous les frais de transaction, ou appliquera un tarif d'adhésion fixe) ; et b) si ce sont les coopératives qui organiseront dès le début les finances ou si les organismes d'exécution fournissent cette assistance pendant les premières années. Les organismes d'exécution peuvent également s'inspirer de l'[expérience de Mercy Corps à Jijiga \(Éthiopie\)](#), où un abattoir et une usine de transformation de la viande ont été mis en place, créant 200 nouveaux emplois.

**À l'usine, des équipements simples pourraient être proposés aux commerçants de bétail, notamment des stations de lavage de la viande, des écorneurs, des trancheurs de viande et des machines d'emballage sous vide. Les bouchers et les ouvriers des abattoirs pourraient produire et transformer la viande dans des conditions hygiéniques sans faire grimper les coûts.** Un petit entrepôt frigorifique fonctionnant à l'énergie solaire permettrait également un stockage sûr afin de mieux conserver la viande et de planifier la production. Actuellement, les activités des commerçants, des Madan Saras et des bouchers se limitent à de petites transactions, ce qui rend difficile le passage à l'échelle ou l'approvisionnement de groupes de consommateurs plus importants. Cette intégration permettrait de réduire les coûts, d'améliorer considérablement la qualité de la viande et d'étendre le marché tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des Nippes.

**Cette intervention pourrait créer des emplois pour une variété de travailleurs, dont des jeunes et des femmes.** Il s'agirait notamment de logisticiens, d'ouvriers d'abattoirs, d'emballeurs, de transporteurs et d'employés d'entrepôts. De plus, cette initiative nécessiterait un personnel technique pour entretenir les outils et les machines, la chambre froide et les véhicules.

Figure 35. Théorie du changement pour l'idée d'intervention : Soutenir le développement de petites usines de transformation de la viande dans les Nippes



### Partenaires potentiels

Le partenaire idéal pour cette idée d'intervention serait des coopératives locales existantes ou des entrepreneurs prêts à créer une petite usine de transformation. Les organismes d'exécution devraient étudier la possibilité de faire de la région de Fonds-des-Nègres le site pilote.

Une fois le modèle économique démontré viable, une mise à l'échelle serait envisageable en impliquant d'autres investisseurs ou des entreprises de transformation de viande de plus grande envergure dans d'autres départements (par exemple, le département de l'Ouest) et en reproduisant l'idée de l'intervention. Miragoâne, capitale des Nippes, pourrait être un site potentiel de mise à l'échelle, en raison de sa capacité géographique à desservir l'ensemble du département.

### Activités de facilitation potentielles

- **Commencer par engager un consultant qui réalisera une étude de faisabilité destinée au partenaire.** Cette étude établirait la demande potentielle et les projections commerciales, se fondant sur la capacité financière du partenaire ainsi que sur les investissements nécessaires. Elle aurait pour double objectif d'informer et de susciter l'intérêt de bailleurs de fonds éventuels.
- **Dresser la carte du paysage financier dans les Nippes et faciliter l'accès à un financement abordable pour le partenaire potentiel, si besoin est.** Lors de cette cartographie, il convient de dégager la taille du financement et de préciser le type de bailleurs de fonds qui doivent être impliqués.
- **Co-investir dans des équipements de transformation de la viande de l'usine,** tels que des entrepôts frigorifiques alimentés à l'énergie solaire, des machines de conditionnement et autres, afin de réduire les risques pour les acteurs du marché et les bailleurs de fonds.
- **Co-investir dans la formation des bouchers et établir des liens avec les agriculteurs participant aux programmes d'élevage existants dans les Nippes.** Ces agriculteurs seraient formés aux bonnes

pratiques d'élevage et encouragés à fournir leur bétail à l'installation de transformation de la viande, ce qui permettrait de garantir la production d'une viande de qualité.

### Vers la mise à l'échelle

- **Une fois établie la viabilité du modèle économique, procéder à une étude de faisabilité pour la mise en place d'une plus grande usine de transformation de la viande, en reproduisant l'intervention pilote.** L'étude aurait pour objectif de dégager la capacité de production de viande dans les Nippes ainsi que le retour sur investissement potentiel.
- **Solliciter de nouveaux investissements auprès d'élevages commerciaux de poulets et d'abattoirs**, soit dans les Nippes, soit auprès d'investisseurs ou d'entreprises déjà établis dans d'autres régions (par exemple, le département de l'Ouest).
- **Offrir une subvention de contrepartie aux investisseurs** soit en fournissant une expertise technique, soit en co-investissant dans de nouveaux équipements, et ce, afin de réduire le risque pour les acteurs du marché et les investisseurs.

### 3.3.7. RESUME DU SYSTEME DE MARCHÉ DE LA TRANSFORMATION DE LA VIANDE

**L'amélioration des pratiques de transformation de la viande dans les Nippes offre une excellente occasion de créer un changement systémique dans le système de marché.** En effet, la mise en place d'usines de transformation de la viande convenables, dotées d'équipements de pointe, de normes d'hygiène et de travailleurs formés, fera évoluer la qualité du marché. La transformation entraînera une augmentation de la demande des consommateurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des Nippes, augmentera les bénéfices financiers des acteurs du marché concernés et ouvrira des possibilités de participation significative des jeunes et des femmes dans le secteur. Ce système de marché serait un bon investissement pour les organismes d'exécution.

Pour éclairer davantage la décision d'investissement, réaliser une étude visant à connaître :

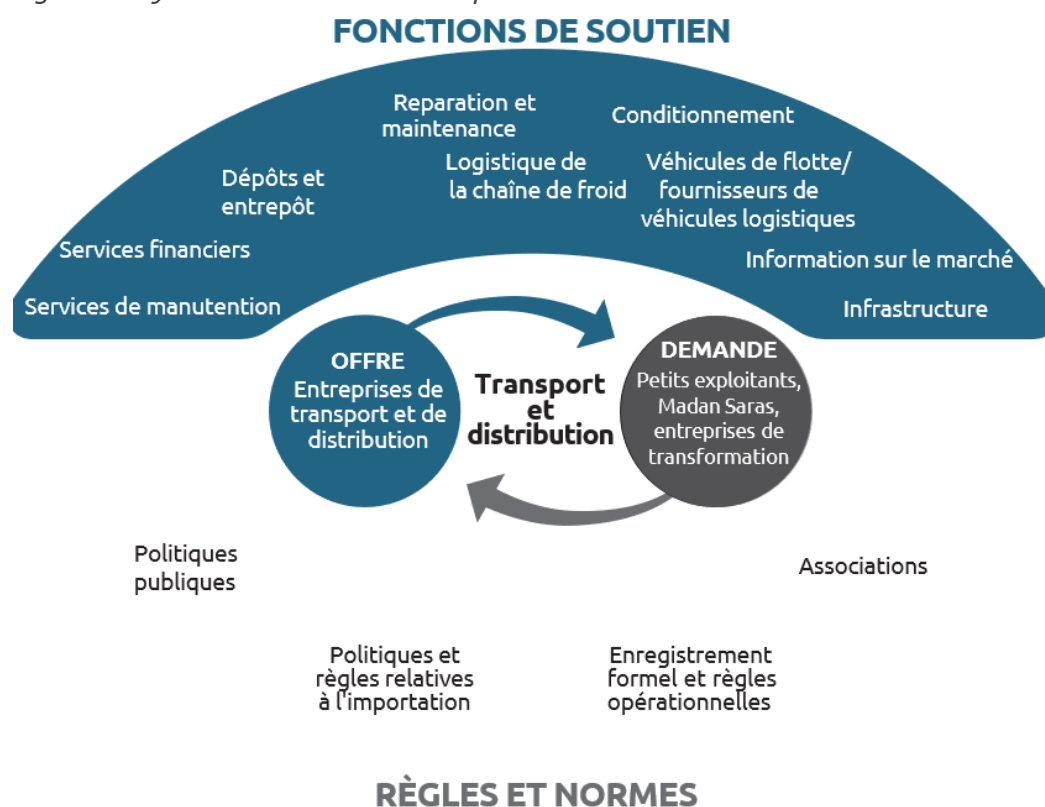
- la taille du marché et la part de la viande importée dans les Nippes, par rapport à la viande produite localement, et l'importance de la demande du marché pour de la viande de qualité. Cette démarche permettrait de déceler d'éventuelles lacunes en matière d'offre et de définir des stratégies pour y remédier ;
- le nombre d'acteurs de la chaîne de valeur dans le système de marché de la transformation de la viande. Une fois déterminée la taille du marché, ainsi que la capacité de production ou de commerce de chaque acteur de celui-ci, il serait plus facile d'estimer le nombre d'acteurs et les opportunités d'emploi potentielles.

## 3.4. Système de marché du transport et de la distribution

### 3.4.1. DEFINITION DU SYSTEME DE MARCHÉ

**Le système de marché du transport et de la distribution des Nippes englobe tous les types de transport terrestre ou maritime de personnes, de marchandises et d'animaux.** Parmi les moyens de transport, on compte les motos, les voitures particulières, les camionnettes, les tap-taps (camionnettes modifiées principalement utilisées comme transports publics), les camions ordinaires de toutes tailles, les minifourgonnettes, les autobus et, dans une moindre mesure, les bateaux. Cette analyse exclut le transport aérien, le département des Nippes n'étant pas doté d'aéroport. Dans le cadre de cette étude, la notion de distribution est définie comme étant le déplacement des biens et des marchandises commerciales d'une zone à une autre, à partir des producteurs aux consommateurs finaux ou aux intermédiaires. Sont également examinées dans cette section les fonctions de stockage et d'entreposage, des fonctions de soutien clés du système de marché du transport et de la distribution dans le département.

Figure 36. Système de marché du transport et de la distribution



### 3.4.2. CONTEXTE DU SYSTEME DE MARCHÉ

**Le secteur du transport en Haïti occupe une place économique importante, en particulier pour les moyens de subsistance ruraux.** Les services sont principalement assurés par l'intermédiaire de réseaux routiers, bien que ces derniers soient limités et en piètre état. Selon l'indice d'accès rural de 2015, seulement 39 % de la population haïtienne habitait à moins de 2 km d'une route praticable en toute saison (utilisables même en cas de changements météorologiques extrêmes), les routes tertiaires et rurales étant pour la plupart à peine carrossables et en très mauvais état. Cette faible accessibilité a contribué aux coûts élevés des services de transport en Haïti, isolant davantage de nombreuses communautés rurales des principaux centres économiques et commerciaux des zones urbaines ou périurbaines. Jusqu'à 30 % de la production agricole, comme les mangues ou les avocats, est perdue en raison du manque d'accès aux marchés. Les dommages supplémentaires causés par le séisme de magnitude 7,2 d'août 2021 ont aggravé ce problème, en particulier dans les départements des Nippes et du Sud.

**Dans diverses régions du pays, dont Nippes, le secteur des services de transport est coûteux et fragmenté, étant opéré par de nombreux petits fournisseurs.** Le prix du transport par tonne-km est le plus élevé des Caraïbes ; à 0,43 USD pour le fret, il fait 3,9 fois le prix moyen pour l'Amérique centrale. L'état des routes contribue de manière significative à ce coût élevé du transport. En outre, le système de marché est peu organisé. Si des associations de chauffeurs de tap-tap existent, leur mandat se limite à la délivrance de permis aux chauffeurs souhaitant desservir un certain itinéraire. Les tentatives du gouvernement visant à organiser un système de transport public ou à introduire un réseau national de bus ont toutes échoué.

**Dans les régions montagneuses de Haïti, le transport des personnes et des marchandises se fait par des moyens motorisés (motos, voitures, tap-taps, camions, etc.).** Le réseau principal de routes, reliant les grandes villes des dix départements, se trouve dans un état relativement bon. Toutefois, la plupart des camions acheminent des marchandises pour une grande variété de secteurs, souvent en une seule cargaison,

endommageant les produits agricoles et fragiles. Les services de transport spécialisés ou séparés pour des marchandises particulières (bétail, transport frigorifique, articles fragiles, etc.) n'existent pas. Plusieurs propriétaires de camions proposent des services dits « Express Partout », signifiant qu'ils conduiront n'importe où avec n'importe quoi, pourvu que le client soit prêt à payer le prix adéquat. Selon les entretiens, les revenus mensuels des entreprises de transport et de distribution (basées à Miragòane et Fonds-des-Nègres) varient entre 11 667 HTG (111 USD) et 833 333 HTG (1 904,7 USD). Les jeunes employés de ce secteur enregistrent des revenus mensuels compris entre 7 500 HTG (71,4 USD) et 30 000 HTG (285,7 USD). Ces entreprises emploient entre trois et vingt employés à temps plein, ainsi que dix employés à temps partiel. Les emplois les plus courants dans le secteur du transport et de la distribution sont ceux de chauffeur, manutentionnaire et assistant administratif.

### Le département des Nippes est-il en voie d'isolation ?

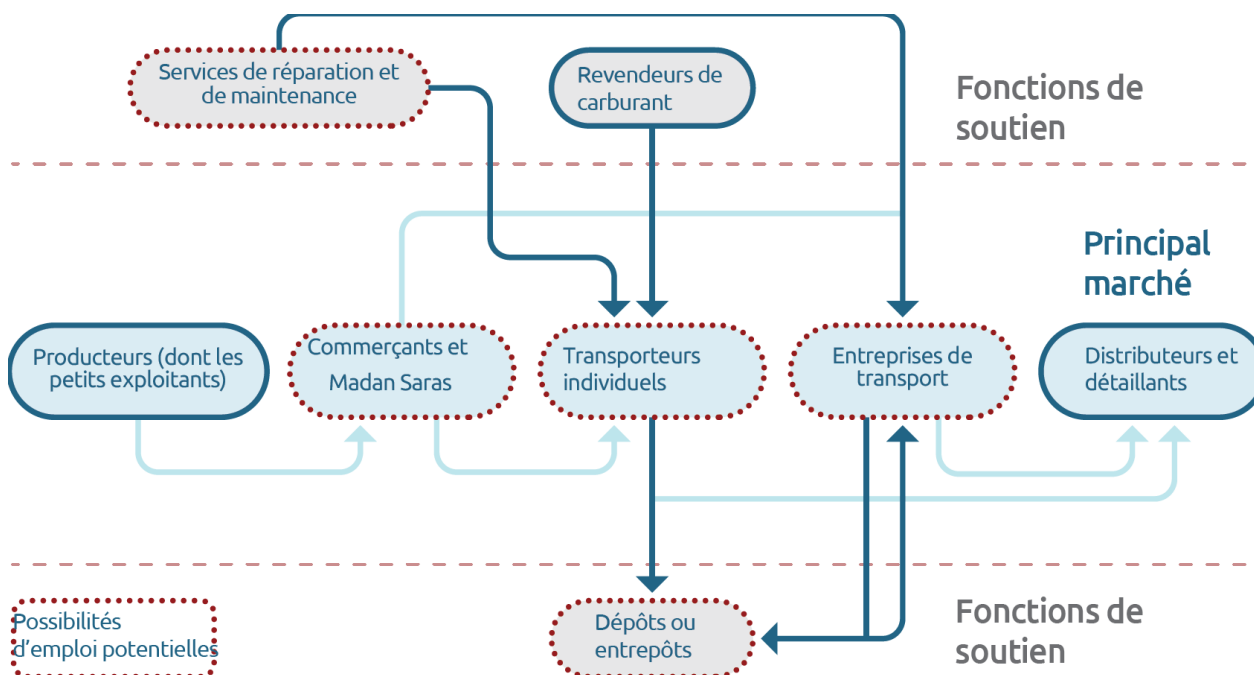
Jean, micro-entrepreneur originaire de Fonds-des-Nègres, est propriétaire de son propre camion. Pendant de nombreuses années, il s'est rendu sur les marchés publics de Port-au-Prince pour y acheter principalement des denrées alimentaires et des produits de base en vrac. Son camion chargé de sacs de riz et de farine, de boîtes d'huile végétale, de beurre, de biscuits et de viande congelée – principalement du poulet, il repartait pour Fonds-des-Nègres, un trajet d'environ cinq heures. En procédant ainsi chaque semaine, Jean parvenait à garantir un revenu mensuel supérieur à la moyenne, à hauteur de 50 000 HTG, somme suffisante pour financer l'école de ses enfants, leurs vêtements et autres dépenses diverses.

Un jour, il chargea son camion sur le marché public de Carrefour et prit le chemin du retour. Peu après, alors qu'il traversait le quartier de Martissant, des hommes lourdement armés, circulant à moto, le forcèrent à s'arrêter et l'extirpèrent de son véhicule. Ces hommes confisquèrent le camion et disparurent, laissant Jean en état de choc. Quelques heures plus tard, ils lui ramenèrent le camion vide. Ils avaient besoin de la nourriture pour les membres de leur communauté, ont-ils expliqué. Ils lui rendirent ses clés, et Jean repartit vers Fonds-des-Nègres, le camion vide et sans marchandises à revendre.

Jean fait partie des chanceux. La plupart des chauffeurs ne revoient jamais leur camion, sont kidnappés contre rançon ou tout simplement tués. Cette réalité a poussé la plupart des chauffeurs de camion à refuser de desservir la route entre Port-au-Prince et les Nippes ou à exiger des tarifs exorbitants pour le faire. Comme la plupart des marchandises importées sont concentrées à Port-au-Prince, le Sud se retrouve progressivement isolé. Les habitants sont de plus en plus contraints de compter sur leur propre production, pour laquelle il n'existe pratiquement aucune structure de soutien public, privé ou financier. Il en résulte une raréfaction des produits et une flambée des prix.



Figure 37. Cartographie du marché du transport et de la distribution dans les Nippes



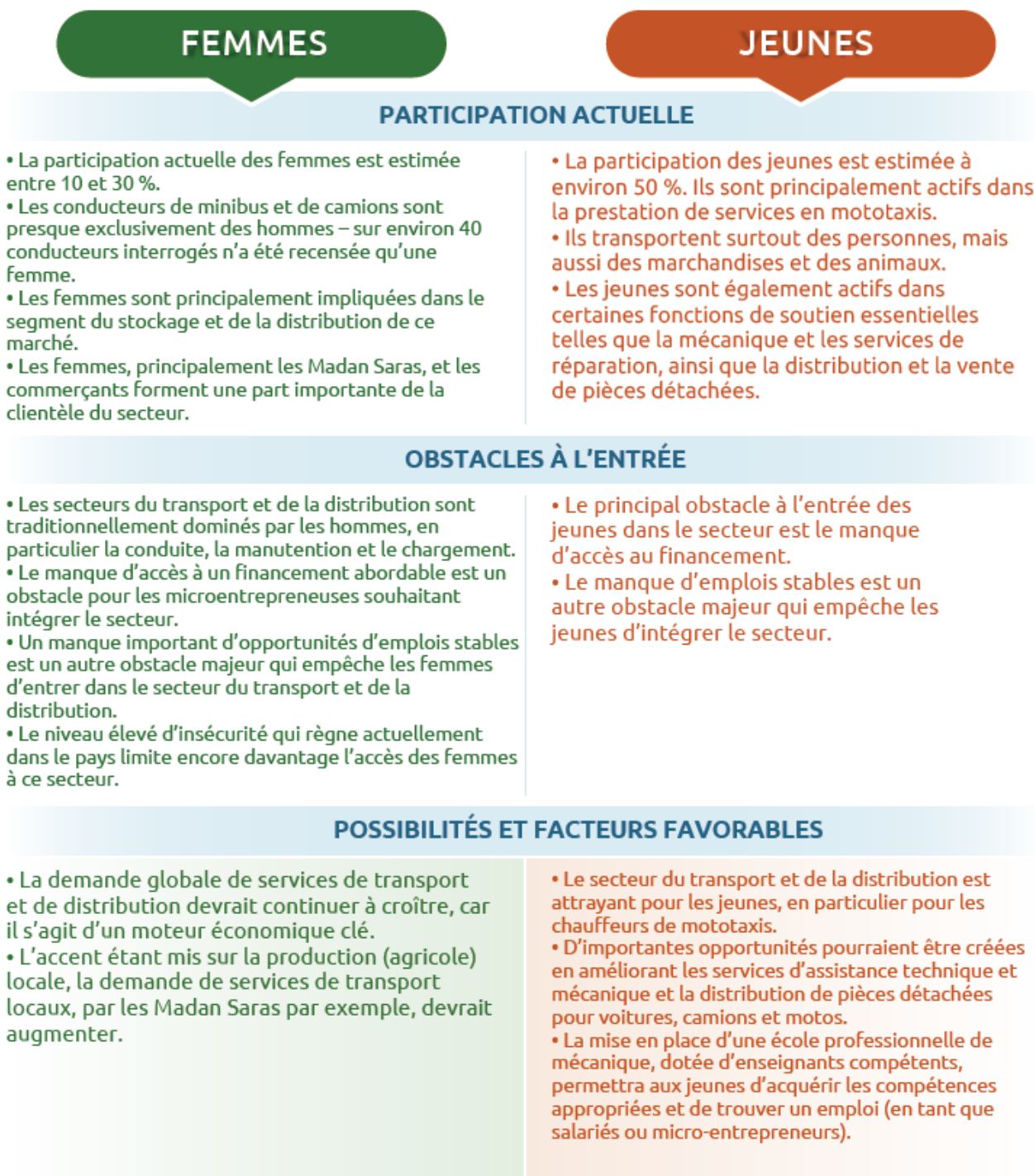
**Depuis le début des années 2000, Haïti a connu une explosion dans l'importation et la vente de motos.<sup>55</sup> Majoritairement, ces engins servent de motos-taxis pour le transport de personnes et de marchandises.** Ce segment est devenu, au fil du temps, une composante substantielle du système de marché du transport. Devenir chauffeur de moto-taxi attire bon nombre d'individus, notamment les jeunes en zones (péri-)urbaines. En quête d'indépendance économique, plusieurs d'entre eux quittent les régions rurales pour s'installer dans des zones plus densément peuplées, dans le but de devenir chauffeurs de moto-taxi.

**D'après les entretiens, la participation estimée des femmes dans le secteur du transport et de la distribution est la plus faible parmi les trois systèmes de marché retenus.** Les rôles ou emplois essentiellement disponibles dans ce secteur, souvent liés à la conduite et à la manipulation, sont traditionnellement et culturellement associés aux hommes. Un répondant a même signalé qu'il ne se sentirait pas en sécurité si une femme conduisait le bus qu'il emprunte pour aller au travail. Dans les zones urbaines, les femmes ne sont pas attirées par le travail de chauffeur de moto-taxi en raison de leur grande vulnérabilité face à la criminalité, étant fréquemment victimes de vols, que ce soit de l'argent en espèces qu'elles portent sur elles ou de leur motocyclette.

**L'implication des femmes dans ce système de marché se concentre sur les segments du stockage et de la distribution.** Leurs activités tournent autour de la gestion de petits « dépôts » (espaces de stockage) où sont entreposés des produits alimentaires et autres. L'entreprise de transport interrogée par l'équipe de recherche emploie environ 50 % de femmes, principalement dans le service administratif. Elle possède par ailleurs une station-service, dans laquelle elle emploie trois femmes comme pompistes. Les femmes sont également très présentes dans les activités commerciales, opérant majoritairement en tant que Madan Saras.

<sup>55</sup> McFadden, 2015.

Figure 38. Résumé des principaux obstacles et opportunités rencontrés par les femmes et les jeunes dans le secteur du transport et de la distribution



### 3.4.3. DOMAINES DE CONTRE-PERFORMANCE

Le système de marché du transport et de la distribution gagnerait à voir améliorés son rapport coût-efficacité et la qualité de la prestation des services, notamment dans les régions rurales.

#### Prix

**Les usagers qui transportent des marchandises uniquement à l'intérieur des Nippes et qui sont situés en zones urbaines et périurbaines considèrent que les prix du transport dans le département sont équitables. En revanche, pour les communautés rurales, le coût des services de transport est nettement plus élevé, entravant leur accès à des marchés plus lucratifs.** Entre les tap-taps, les motos-taxis, les bus et les petits camions, les clients urbains et périurbains disposent d'une variété d'options pour transporter leurs marchandises, ce qui a contribué à stabiliser les prix. Toutefois, la médiocrité des réseaux routiers limite la connectivité des communautés rurales. Cette dernière décennie, l'État a subventionné le carburant, stabilisant en grande partie les prix des services de transport. Néanmoins, en décembre 2021, le gouvernement a annoncé une hausse des prix du carburant à hauteur de 20 % pour l'essence et de près de 100 % pour le diesel. Cette inflation des prix devrait se poursuivre en 2022 et 2023, réduisant probablement la demande pour les services de transport, particulièrement dans les communautés rurales.

### Qualité

**Les usagers perçoivent comme acceptable la qualité globale des services de transport dans les Nippes ; cependant, cette perception ne prend en compte que l'arrivée des produits à destination, négligeant la détérioration qualitative des marchandises transportées.** Aucun service de transport spécialisé ou dédié n'existe dans le département, ce qui signifie que des marchandises et des produits différents sont transportés ensemble dans un même camion, entraînant fréquemment des dégâts et des contaminations croisées. Des articles volumineux ou lourds sont transportés aux côtés de denrées fragiles et mal emballées. C'est ce regroupement de différents produits qui a permis aux prestataires de maintenir des prix bas.

### Quantité

**Globalement, la disponibilité des services de transport dans le département des Nippes est suffisante dans les zones urbaines et périurbaines, mais demeure lacunaire en zones rurales.** Par ailleurs, les niveaux élevés d'inflation et de prix des carburants pourraient entraîner une plus grande incertitude à l'avenir. Certains prestataires de services pourraient ne pas être en mesure d'absorber les coûts croissants. Les parties géographiquement isolées des Nippes sont sensiblement mal desservies. Bien que la densité de la population y soit moindre, le nombre total d'individus y résidant ne saurait être négligé. Connecter ces communautés isolées aux nouveaux marchés des centres commerciaux existants dans le département impulserait un élan économique. Les motos seraient le moyen de transport le plus adapté pour desservir ces communautés rurales.

**L'insuffisance des services de réparation et de maintenance aux Nippes affecte aussi la disponibilité des flottes.** En raison d'un manque de capitaux, les transporteurs ne modernisent souvent pas leur flotte, les rendant ainsi plus vulnérables aux pannes. Les réparations, souvent longues – en raison de l'indisponibilité des pièces requises – et mal effectuées, entraînent des interruptions de service.

#### 3.4.4. ANALYSE DES CAUSES PROFONDES

Cette section aborde les causes sous-jacentes qui entravent la croissance et la création d'emplois dans le secteur du transport et de la distribution. Ces causes profondes, hiérarchisées en fonction de leurs effets potentiels et de la possibilité de les traiter à court ou moyen terme, peuvent être regroupées en trois thèmes : la médiocrité des infrastructures routières secondaires et tertiaires, le faible accès au financement et à la formation qualifiante, et l'absence de services de transport dédiés ou spécialisés.

#### Manque d'infrastructures en dehors des routes principales

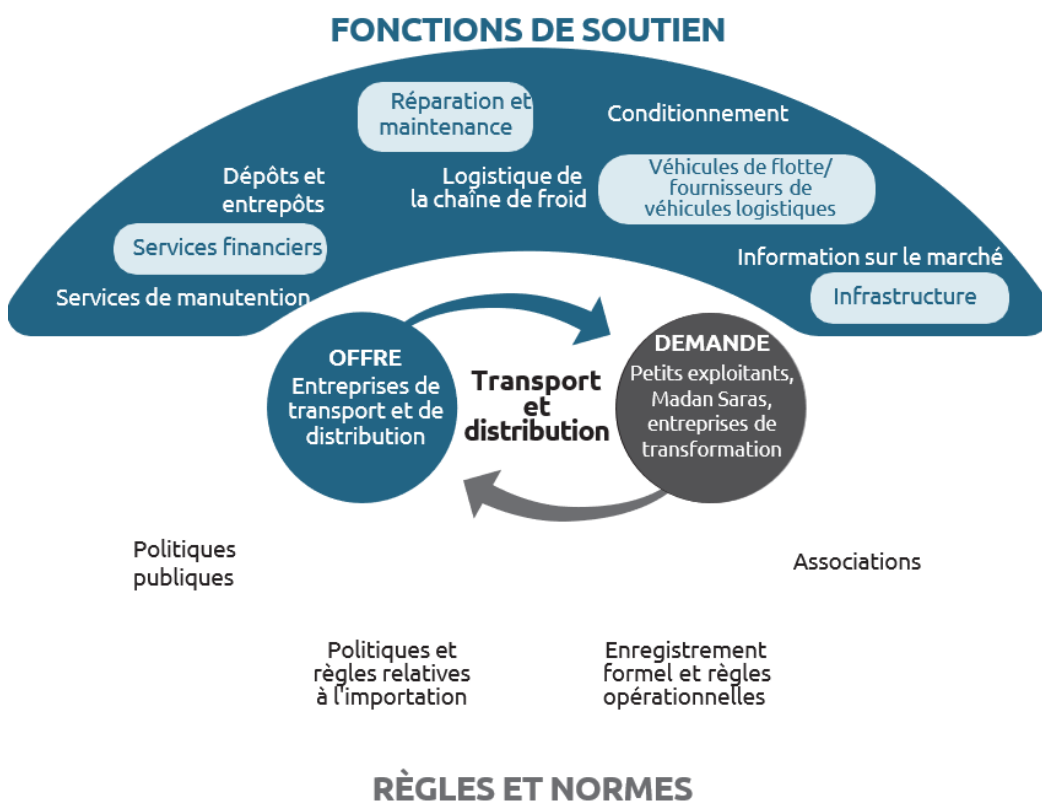
**En Haïti, où l'on estime que 70 à 80 % des routes sont non revêtues, le chemin à parcourir pour connecter de manière adéquate les villages et les petites villes reste long.** De nombreuses communautés, sans parler d'un grand nombre d'individus, demeurent isolées du réseau routier principal, ce qui entrave leur accès à de nouveaux marchés. Cette situation rend difficile la mise sur le marché des

produits agricoles, notamment pour les zones plus isolées.<sup>56</sup> En raison de la longueur des trajets et du mauvais état des routes, le transport des marchandises (et des personnes) vers et depuis ces communautés est plus coûteux.

### Faible accès au financement

**À l'instar de la plupart des systèmes de marché, l'accès limité au financement empêche et ralentit la croissance des entreprises et microentreprises.** Comme dans d'autres secteurs, il est particulièrement difficile pour la plupart des demandeurs de prêt de satisfaire aux critères des institutions de microfinance (historique de crédit, garanties et enregistrement formel). En outre, les taux d'intérêt élevés freinent la demande de prêts, les entreprises ne générant pas suffisamment de revenus pour rembourser les intérêts dans les délais. Du fait de cet accès limité aux services financiers, les entrepreneurs de ce système de marché disposent de peu de ressources pour investir dans le développement de leurs entreprises, ou pour réparer, entretenir ou moderniser leur flotte de véhicules.

Figure 39. Causes profondes de la contre-performance du secteur du transport et de la distribution



### Faible accès à la formation en mécanique

**Il n'existe que quelques écoles professionnelles reconnues pour les mécaniciens et les techniciens dans les Nippes.** Pour les réparations importantes, les propriétaires de camions doivent souvent se rendre à Port-au-Prince pour trouver des pièces et des mécaniciens capables d'effectuer des réparations adéquates, ce qui fait grimper les coûts. Lorsqu'un véhicule tombe en panne sur place, les conducteurs n'ont d'autre choix que de recourir à un mécanicien local ou de le réparer eux-mêmes. Conducteurs et propriétaires de véhicules se plaignent souvent du temps que prennent les réparations. Cela s'explique généralement par le fait qu'ils

<sup>56</sup> Anglade, B., Swisher, M. E. et Koenig, R. (2021).

utilisent des flottes vieillissantes, rendant plus difficile la recherche des pièces nécessaires aux réparations. Et lorsque les réparations sont enfin effectuées, elles sont souvent mal réalisées par les mécaniciens locaux.

### Absence de services de transport dédiés ou spécialisés

**Dans les Nippes, et particulièrement dans les zones reculées, il n'existe pas de services de transport dédiés à des produits spécifiques, ce qui entraîne des pertes pour les producteurs.** Par exemple, si les utilisateurs optent pour l'option de transport la plus économique, il se peut que des produits frais soient chargés à côté ou au-dessus de sacs de charbon ou de compost, ce qui affecte la qualité des produits alimentaires. Les articles fragiles pourraient facilement être endommagés et perdre de leur valeur pendant le transport, réduisant encore davantage la durée de conservation de nombreuses denrées périssables, comme les fruits, les légumes ou les produits laitiers.

#### 3.4.5. CHANGEMENT SYSTEMIQUE ENVISAGE

**L'amélioration des services de transport et de la gestion logistique des marchandises transportées, notamment pour les produits frais, pourrait réduire les inefficacités et les pertes tout au long de la chaîne de valeur.** Une meilleure qualité des produits transportés pourrait augmenter les revenus des acteurs de ce système de marché, favorisant la croissance et la création d'emplois. De plus, l'accès à des options de financement abordables et le développement des compétences des mécaniciens conduiraient à des flottes de véhicules plus sûres et performantes, une sécurité routière accrue et une meilleure qualité de service, engendrant davantage de demande et de création d'emplois au sein du système de marché.

#### 3.4.6. IDEE D'INTERVENTION EN VUE D'UN CHANGEMENT SYSTEMIQUE

##### Intervention 1 : Promotion d'un service de transport spécialisé pour les produits frais

###### Théorie du changement

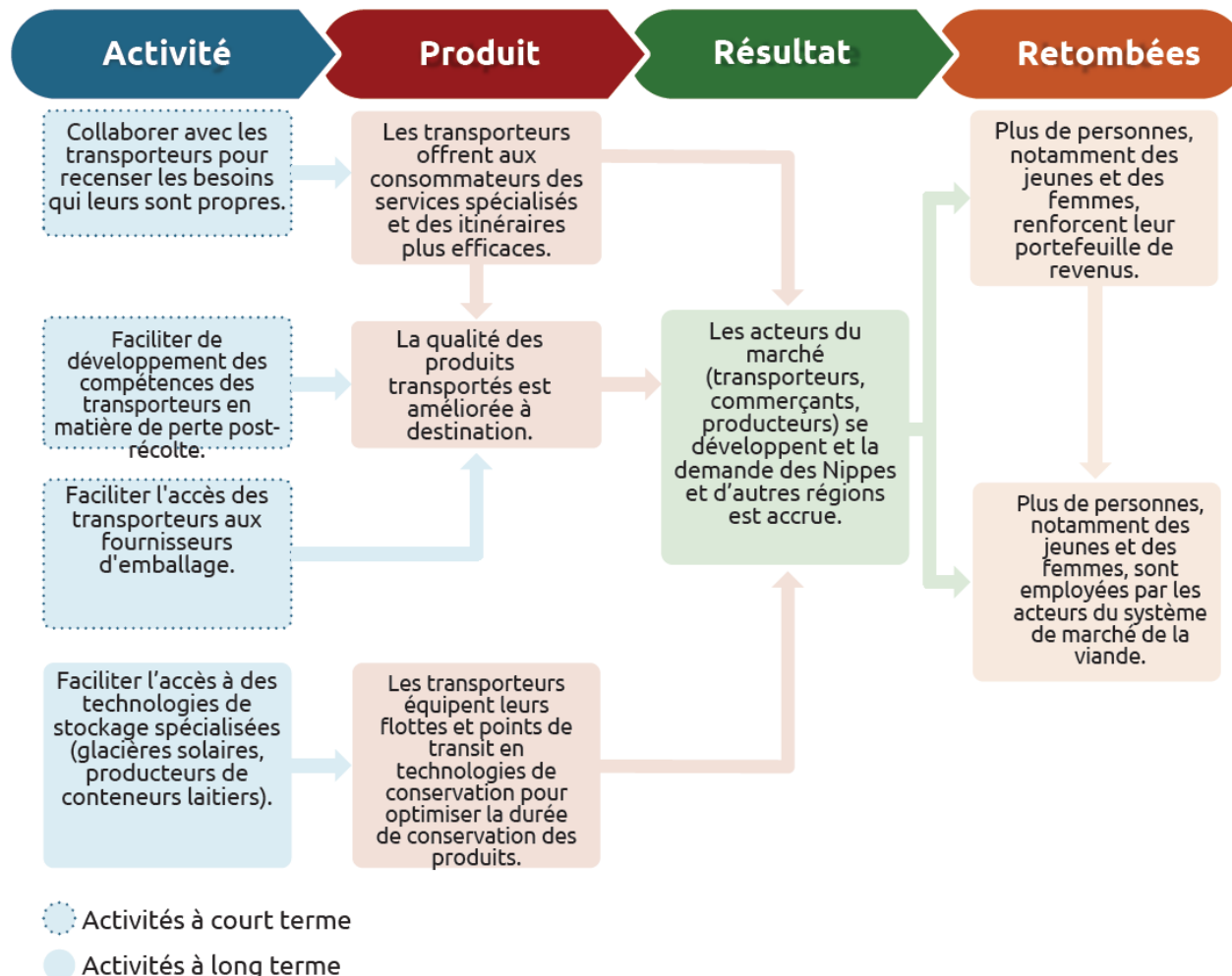
**En collaboration avec des transporteurs locaux, les organismes d'exécution pourraient désigner les besoins en services aux consommateurs, tracer les itinéraires de transport les plus efficaces et faciliter l'accès à des connaissances post-récolte et à des fournisseurs de conditionnement.** Cette initiative se concentrerait sur les produits frais (horticulture, produits laitiers et viande), dont la durée de conservation est courte et dont la qualité se dégrade souvent à chaque étape de la chaîne de valeur. La conception d'itinéraires de transport plus efficaces permettrait aux transporteurs d'utiliser les ressources de manière efficace et de préserver la qualité des produits. Cette démarche suppose une coordination entre les acteurs afin d'établir un calendrier cohérent de ramassage et de livraison. L'amélioration des connaissances des transporteurs en matière de gestion post-récolte (lavage des légumes, conditionnement de la viande ou manipulation du lait) et des méthodes de conditionnement requises pour les différents produits réduirait également les pertes en quantité et en qualité à destination, ce qui augmenterait l'accès au marché et les revenus des producteurs, des négociants et des transporteurs.

**Une fois que les transporteurs auront acquis plus d'expérience dans la fourniture d'un service spécialisé, les organismes d'exécution pourraient aller plus loin en facilitant l'accès des transporteurs à des technologies de stockage spécifiques.** Des glaciers ou des réfrigérateurs à énergie solaire ont déjà été utilisés dans des initiatives de développement en Haïti, en partenariat avec une organisation spécialisée dans l'électricité solaire.<sup>57</sup> Ce modèle pourrait être étendu à une échelle commerciale pour les transporteurs également ; des glaciers pourraient être installés dans leurs flottes ou dans les centres de transport (dépôts et entrepôts). Ces centres pourraient aussi être équipés de stations de lavage pour les produits horticoles. Les transporteurs pourraient, en outre, collaborer avec des entreprises de conteneurs pour fournir des conteneurs hygiéniques pour les produits laitiers, ce qui augmenterait de manière significative la durée de conservation et la qualité du lait.

<sup>57</sup> Organisation mondiale de la Santé. (2015).

**L'intervention créera des emplois diversifiés, notamment pour les femmes et les jeunes**, notamment en tant que chauffeurs, déménageurs, emballeurs et travailleurs d'entrepôt. De façon indirecte, elle devrait également dynamiser le segment des fournisseurs de conditionnement et celui des entreprises solaires.

Figure 40. Théorie du changement pour l'intervention 1 : Promotion d'un service de transport spécialisé pour les produits frais



### Partenaires potentiels

Le partenaire idéal pour l'intervention pilote serait une entreprise de transport locale qui interagit principalement avec les commerçants agricoles et les petits exploitants. Une fois établie la viabilité du modèle économique, le passage à l'échelle devrait porter sur l'équipement des flottes des transporteurs ou les centres de transport (dépôts, entrepôts, etc.) avec une technologie de stockage qui régule la température des produits. Les organismes d'exécution devraient idéalement s'associer à une société de transport existante ou travailler avec une autre société de transport opérant à plus grande échelle.

### Activités de facilitation potentielles

- **Mettre en relation les transporteurs avec des consultants en systèmes logistiques** pour dresser la carte des consommateurs et élaborer un itinéraire de transport efficace qui préserve la qualité des produits.
- **Co-investir dans la formation des transporteurs** sur l'importance de la gestion post-récolte et du conditionnement. Ces derniers pourraient ensuite faire passer ces connaissances aux Madan Sara et

commerçants, qui pourraient à leur tour conseiller les petits exploitants auprès desquels ils s'approvisionnent.

- **Co-investir dans les contenants de conditionnement requis.** Parallèlement, les transporteurs pourraient proposer aux producteurs des équipements d'emballage (caisses ou palettes) qui permettent à ces derniers de préserver la qualité des produits.

### Vers la mise à l'échelle

- Une fois identifié un partenaire potentiel pour la mise à l'échelle, les organismes d'exécution doivent réaliser une **étude de faisabilité** afin de dégager le marché potentiel et les arguments économiques en sa faveur, dresser la carte des technologies ou des équipements de stockage requis pour les flottes et les centres de transport et chiffrer l'investissement nécessaire.
- **Fournir au partenaire une subvention de contrepartie** en co-investissant dans l'équipement, afin de réduire les risques pour les transporteurs ou de faciliter l'accès à des bailleurs de fonds potentiels.

## Intervention 2 : Soutenir le développement des compétences des mécaniciens locaux

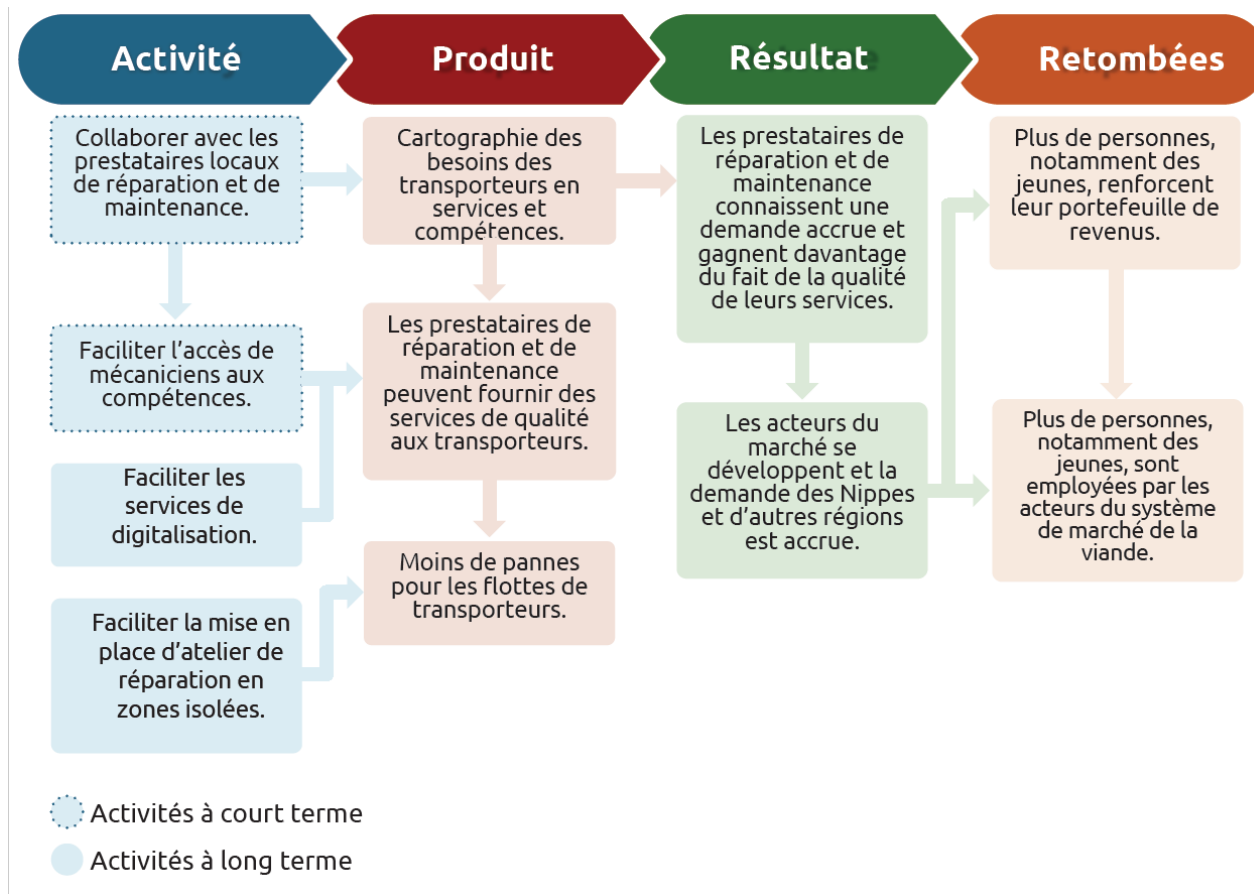
### Théorie du changement

**L'un des principaux défis du système de marché du transport réside dans la qualité des services locaux de réparation et de maintenance.** Dans le cadre de cette initiative, l'intervention viserait à renforcer les compétences et la prestation de services des fournisseurs locaux de réparation et de maintenance. Une fois un partenaire local identifié, une action immédiate requise consisterait à améliorer les compétences des mécaniciens en les mettant en contact avec des spécialistes (à l'intérieur ou à l'extérieur des Nippes), et d'organiser un atelier de formation. À l'issue de ces formations, un certificat viendra rehausser la crédibilité de ces mécaniciens. Parallèlement, les organismes d'exécution devraient établir la cartographie des flottes de transport en circulation dans les Nippes afin de déterminer quelles pièces détachées sont le plus couramment nécessaires et où les acquérir.

**Le département des Nippes, avec ses plaines, ses vallées et ses montagnes, augmente la probabilité de pannes dans les zones reculées.** À plus longue échéance, les organismes d'exécution pourront soutenir les prestataires de services dans la mise en œuvre d'un service numérique simple. Que ce soit par téléphone, SMS ou même WhatsApp Business, ce service permettra de solliciter des interventions mécaniques sur le lieu même de la panne. Parallèlement, ils pourraient faciliter la mise en place d'ateliers de réparation dans les régions les plus reculées.

Bien que les retombées de cette intervention sur la création d'emplois directs puissent être plus modestes, l'effet sur l'emploi au sein du système de marché du transport serait significatif. Les retombées directes sur l'emploi bénéficieront aux mécaniciens et aux travailleurs administratifs des prestataires de services.

Figure 41. Théorie du changement pour l'intervention 2 : Soutenir le développement des compétences des mécaniciens locaux



### Partenaires potentiels

Pour l'intervention pilote, le partenaire idéal serait un fournisseur local de services de réparation et de maintenance. Une fois établie la viabilité du modèle économique, le passage à l'échelle devrait se concentrer sur le perfectionnement de l'offre de services des prestataires, notamment par la digitalisation de leurs services et par la création d'ateliers de réparation dans des zones plus éloignées. Au moment de la mise à l'échelle, les organismes d'exécution auront la latitude de collaborer soit avec un partenaire déjà existant, soit avec un fournisseur de services d'une envergure plus significative.

### Activités de facilitation potentielles

- **Faciliter l'accès des prestataires de services de réparation et de maintenance aux fournisseurs de compétences et co-investir dans des activités de formation.** Les activités de formation devraient être précédées d'une évaluation des besoins en compétences, tant pour les mécaniciens déjà en exercice que pour les jeunes aspirant à travailler dans ce secteur. Cela aiderait les fournisseurs de services à élaborer des programmes de formation similaires pour les nouvelles recrues.
- **Certifier les mécaniciens qualifiés et les faire connaître.** La délivrance d'une certification à l'issue de la formation rehausserait la crédibilité des mécaniciens et augmenterait la demande des consommateurs pour des services de qualité.
- En parallèle, **mener une étude cartographique des flottes de transport en circulation dans les Nippes, ainsi que des pièces détachées requises.** Cette démarche optimiserait l'efficacité en termes de coûts pour le prestataire de services tout en renforçant la demande grâce à la confiance accrue des clients potentiels.



## Vers la mise à l'échelle

- Comme activité de mise à l'échelle, les organismes d'exécution pourraient **co-investir dans la digitalisation des services de réparation et de maintenance**. Il peut s'agir de mettre en place une fonctionnalité USSD (Service supplémentaire pour données non structurées) ou d'aider les prestataires à se créer un compte professionnel WhatsApp. Les mécaniciens seraient ainsi en mesure d'intervenir sur des véhicules en panne, quel que soit l'emplacement du véhicule.
- **Proposer une subvention de contrepartie pour l'implantation d'ateliers de réparation dans les régions isolées**. Non seulement une telle activité accroîtrait l'accès des transporteurs aux services, mais elle générerait aussi des opportunités d'emploi pour la jeunesse de ces zones.

### 3.4.7. RESUME DU SYSTEME DE MARCHE DU TRANSPORT ET DE LA DISTRIBUTION

**Le système de marché des services de transport et de distribution joue un rôle capital pour d'autres chaînes de valeur, en particulier celles des systèmes de marché de la transformation de la viande et de l'agroforesterie abordés dans cette étude.** Faciliter les connaissances des transporteurs en matière de gestion et de manipulation post-récolte influencerait également les connaissances d'autres acteurs du marché en amont de la chaîne de valeur, comme les négociants, les Madan Saras et les petits exploitants. Cela contribuerait, à terme, à améliorer les normes de qualité dans le secteur. Travailler sur la fonction de soutien à la maintenance et à la réparation ouvrirait aussi des possibilités d'emploi pour les jeunes. Une telle initiative pourrait éventuellement être reliée à des programmes existants de développement des compétences des jeunes.

Les organismes d'exécution investissant dans ce système de marché devraient mener une étude plus approfondie sur les points suivants :

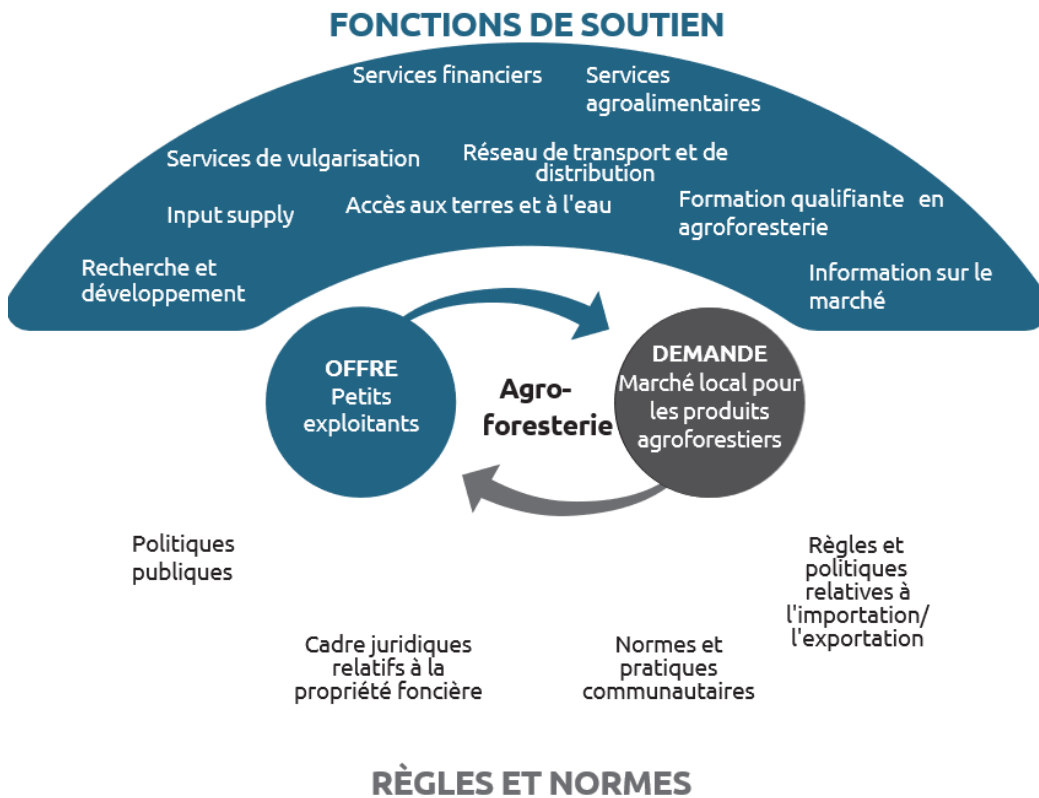
- les coûts d'opportunité relatifs aux pertes quantitatives et qualitatives des produits frais à destination, afin d'étayer les arguments économiques en faveur d'un service de transport spécialisé pour les produits frais ;
- l'incidence d'un service de transport spécialisé sur la tarification des services de transport pour les acheteurs et par conséquent, son influence sur la rentabilité des acteurs en amont de la chaîne de valeur ;
- le nombre d'acteurs actuellement impliqués dans le système de marché du transport et de la distribution. Une fois ces éléments analysés, il sera plus aisé d'estimer le nombre d'acteurs et les opportunités d'emploi potentielles.

## 3.5. Système de marché agroforestier

### 3.5.1. DEFINITION DU SYSTEME DE MARCHE

**L'agroforesterie englobe les systèmes d'utilisation des terres dans lesquels des arbres et des arbustes sont cultivés intentionnellement, en association avec des cultures saisonnières ou pérennes, sur des terres destinées à la culture et/ou l'élevage.** Les systèmes agroforestiers présentent donc une grande variété. Cette étude se concentre sur des cultures spécifiques qui sont les principales productions aux Nippes, comme la banane/plantain, l'arbre à pain, la canne à sucre, l'arachide, le malanga, le manioc et d'autres arbres fruitiers ainsi que des produits horticoles. L'analyse examine également l'ensemble des activités liées à la production et la sélection de semences, à la préparation du sol, à la plantation, à la culture, à la récolte, au conditionnement et à la transformation des récoltes des systèmes agroforestiers.

Figure 42. Système de marché de l'agroforesterie



### 3.5.2. CONTEXTE DU SYSTEME DE MARCHÉ

**Le secteur agricole représente 25 % du PIB national, toutefois sa contribution à l'économie haïtienne connaît un déclin depuis les années 1980. Haïti importe actuellement environ 60 % de la nourriture consommée sur son territoire.** En 2020, le nombre d'Haïtiens souffrant d'insécurité alimentaire et nutritionnelle était estimé à 3,67 millions. Des menaces récurrentes, telles que la faible productivité et les événements climatiques extrêmes (ouragans, sécheresses), pèsent constamment sur la sécurité alimentaire. Par ailleurs, près de la moitié de la population dépend de l'agriculture pour sa subsistance.<sup>58</sup> Par conséquent, le déclin de la croissance du secteur aggrave les niveaux de pauvreté du pays.

**Les Nippes ont un grand potentiel agricole, mais pâtissent de la difficulté d'accès aux marchés, de l'inadéquation des techniques de pêche et d'agriculture et du manque de protections environnementales.**<sup>59</sup> Les agriculteurs actifs dans les systèmes agroforestiers des Nippes sont presque exclusivement des petits exploitants cultivant cinq hectares ou moins. En fait, la plupart d'entre eux produisent sur moins d'un hectare et sont considérés comme des agriculteurs de subsistance. L'accès aux services de vulgarisation et à l'assistance technique est extrêmement faible, mais très recherché. Les techniques d'agroforesterie appliquées dans les régions vallonnées de Haïti le sont depuis longtemps. Comme dans d'autres régions du pays, les agriculteurs nippiens utilisent le « jardin créole », ou *jaden lakou* en créole haïtien. Dans ce système de plantation, les agriculteurs créent des jardins polyvalents principalement basés sur la production de café, de bananes, d'arbres à pain et de cacao, tout en plantant également des arbres fruitiers, comme l'avocat et les agrumes.<sup>60</sup> Des arbres ligneux comme le cassia, le catalpa haïtien, le

<sup>58</sup> FIDA.

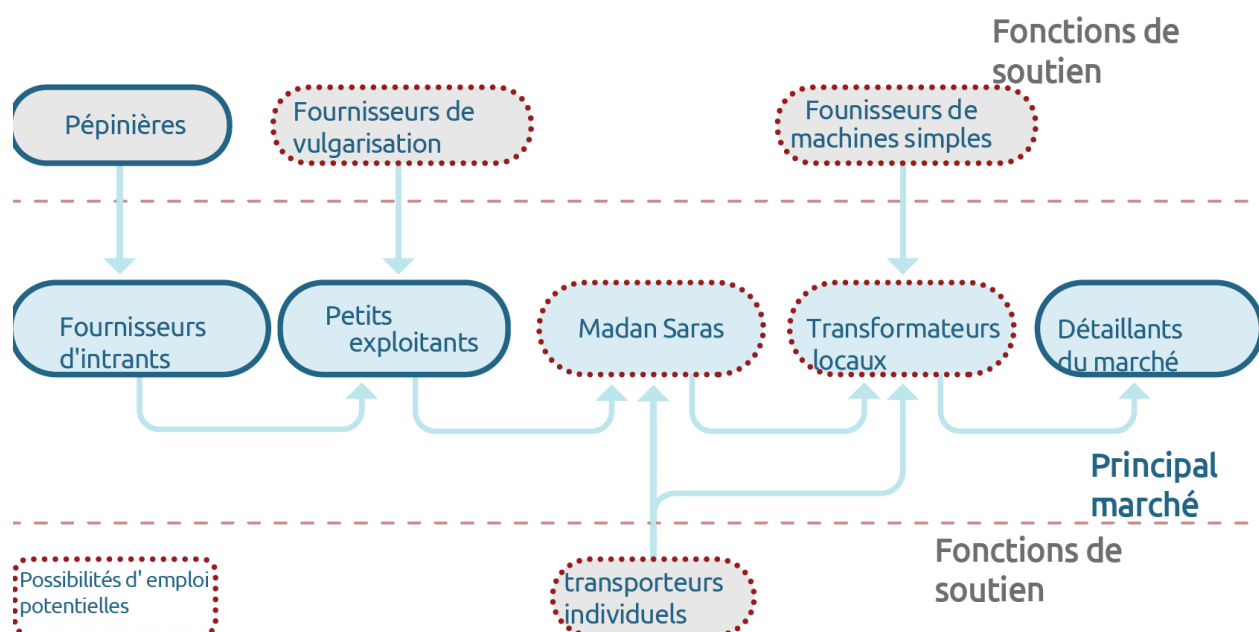
<sup>59</sup> Profil du département : Nippes, 2016.

<sup>60</sup> Jacquet, 2016.

pin australien et le cèdre servent de source de bois de chauffage et de bois d'œuvre, tandis que des plantes comme le jatropha font parfois office de clôtures. Ce système fournit aux agriculteurs des revenus, une sécurité alimentaire et du bois.

**Cela dit, les coûts de l'agriculture, entre autres la mise en œuvre des systèmes agroforestiers, sont élevés.** Pour une parcelle d'un hectare, il faut approximativement 2 000 USD pour payer les plants, la préparation du sol et les traitements phytosanitaires. Dans les Nippes, l'accès au financement, à l'irrigation et aux intrants de qualité est faible. Par conséquent, les agriculteurs sont souvent incapables, sans subventions, d'appliquer des pratiques agroforestières améliorées.<sup>61</sup>

Figure 43. Cartographie du marché de l'agroforesterie dans les Nippes

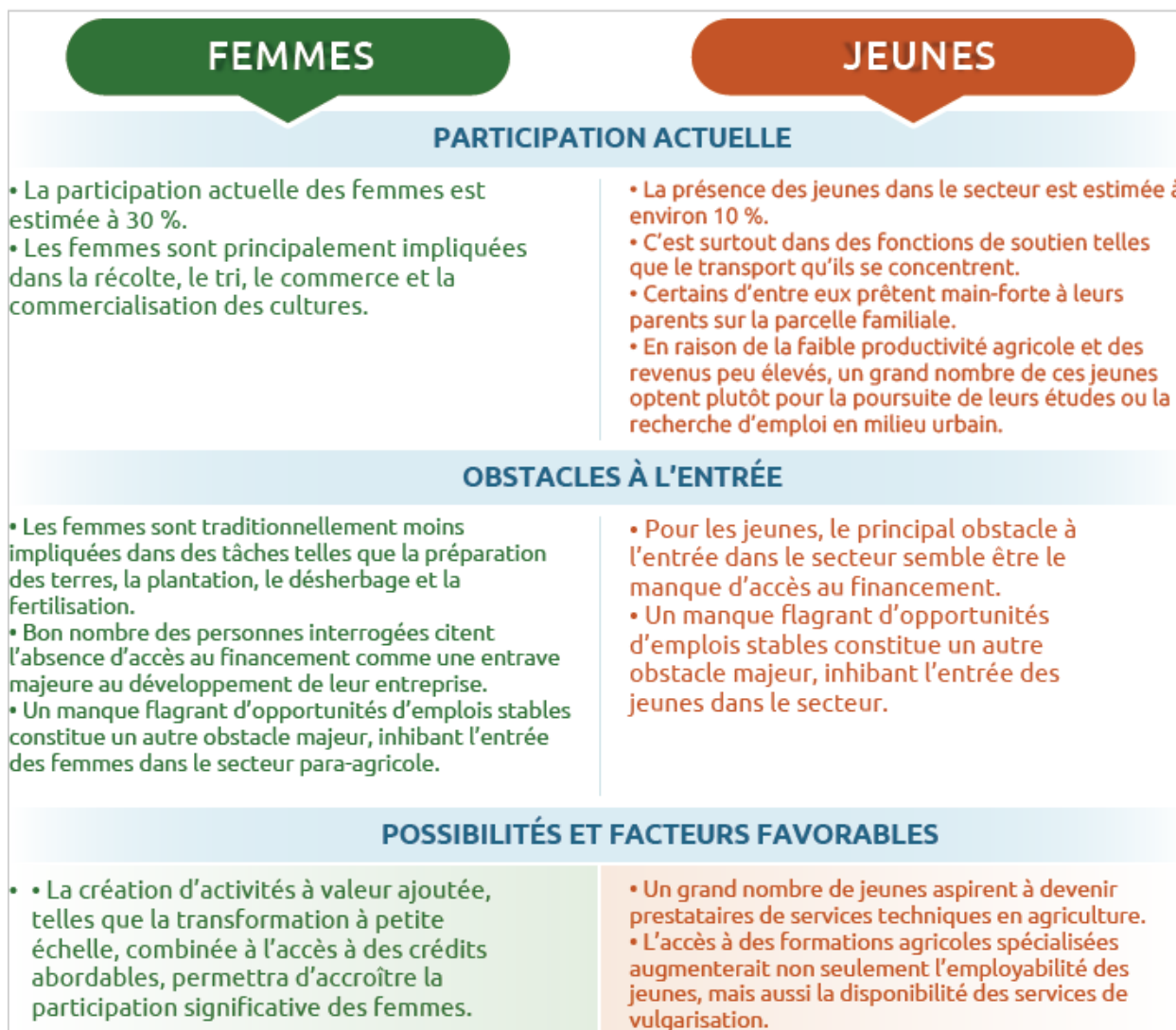


**Dans le secteur agricole, 73 % du travail est effectué par des hommes.** Les femmes travaillent généralement dans les espaces domestiques, dans de petites entreprises ou en tant que Madan Saras. Elles sont moins impliquées dans la production, mais dominent dans la récolte, le conditionnement, l'emballage, le transport et la commercialisation des produits. D'après les entretiens, certaines femmes participent à la microtransformation des produits agroforestiers. Il s'agit notamment de transformer les fruits en jus ou en confitures, les arachides en beurre de cacahuète, les plantains en chips ou en farine de plantain, ou de transformer le manioc, le malanga et d'autres racines en farine. La base de consommateurs pour ces transformateurs est très large. Les produits sont vendus directement par les transformateurs aux consommateurs, ou par l'intermédiaire de microdétailants, de vendeurs ambulants ou de (petits) supermarchés.

**Les transformateurs emploient principalement des jeunes femmes, surtout des journalières qui travaillent 4 à 8 jours de travail par mois.** Celles-ci gagnent 750 HTG (7,03 USD) par jour. Pour la plupart des microentrepreneurs actifs dans la transformation des produits agricoles, les revenus mensuels varient entre 5 000 HTG (47,6 USD) et 16 667 HTG (158,7 USD). Un microentrepreneur plus important peut employer jusqu'à 10 journaliers qui travailleraient en moyenne 6 jours par mois.

<sup>61</sup> Ibid.

Figure 44. Résumé des principaux obstacles et opportunités rencontrés par les femmes et les jeunes dans le secteur agroforestier



**Dans les Nippes, la majorité des jeunes adultes sont des étudiants. En raison de la faible productivité et du manque d'incitations, nombre d'entre eux délaissent l'agriculture pour migrer vers des zones urbaines telles que Les Cayes ou Port-au-Prince.** Cependant, ceux qui sont impliqués dans ce secteur travaillent à tous les maillons de la chaîne de valeur. La plupart prêtent main-forte à leurs parents sur la parcelle familiale, et ceux ayant bénéficié d'une éducation deviennent parfois agronomes ou petits producteurs. Les revenus mensuels des petits exploitants interrogés se situent entre 2 500 HTG (23,8 USD) et 9 583 HTG (91,2 USD). Les jeunes sont également présents dans des fonctions de soutien telles que le transport, principalement sur de courtes distances à moto, du champ aux marchés périurbains. À l'instar de Madan Saras, ces jeunes opèrent en grande partie de manière autonome.

### 3.5.3. DOMAINES DE CONTRE-PERFORMANCE

La croissance du secteur agroforestier est entravée par la faible productivité de tous les acteurs de la chaîne de valeur. Pour mettre en évidence des opportunités para-agricoles pour les femmes et les jeunes, il est essentiel d'examiner l'aspect transformation de la chaîne de valeur.

#### Prix

**Les coûts de production demeurent élevés pour les microtransformateurs. D'après les entretiens, ces derniers fonctionnent en deçà de leur capacité.** Ils se procurent souvent leurs produits auprès du marché local ou de petits producteurs et affirment que, pour le prix qu'ils paient, la qualité laisse à désirer. En conséquence, ils se tournent vers des matières premières importées, plus coûteuses que les produits locaux. En outre, les machines simples tombent souvent en panne et doivent être réparées 4 à 6 fois par an, coûtant 2 000 HTG (environ 19 USD) par réparation. Un transformateur plus important doit entretenir sa machine tous les mois, ce qui coûte 25 000 HTG (235 USD) par réparation.

### Qualité

**Selon les entretiens, la mauvaise qualité des matières premières reste un problème majeur pour les transformateurs.** En raison de l'utilisation minimale d'intrants agricoles (engrais et produits phytosanitaires) par les petits exploitants, la majorité des cultures sont de faible qualité. Par ailleurs, les petits exploitants récoltent les produits en petits lots, ce qui entraîne de nombreuses inefficacités dans la chaîne de valeur.

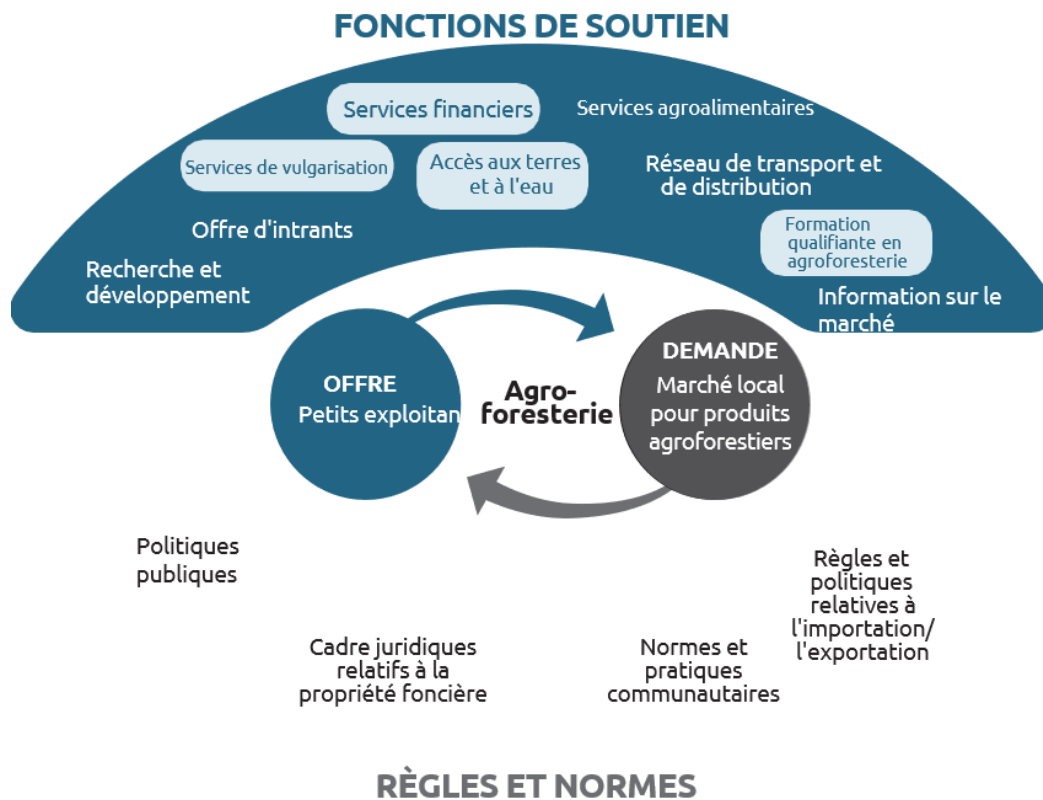
### Quantité

**L'offre de produits agroforestiers de haute qualité reste faible, et la quantité actuelle des produits agroforestiers transformés ne répond pas pleinement à son potentiel de demande.** Les transformateurs indiquent que leur capacité limitée à accroître la production et à commercialiser leurs produits auprès d'une base de consommateurs plus large freine leur croissance. Ils signalent également que certains consommateurs locaux, ne disposant que d'un faible pouvoir d'achat, achètent leurs produits à crédit, mais beaucoup d'entre eux ne remboursent jamais leurs prêts. De plus, en raison de problèmes d'accessibilité et de transport, de nombreux producteurs n'ont qu'un accès limité aux consommateurs, ce qui les empêche d'accéder à des marchés plus vastes.

#### 3.5.4. ANALYSE DES CAUSES PROFONDES

Cette section examine les causes sous-jacentes qui entravent la croissance et la création d'emplois dans le secteur agroforestier. Les causes profondes ci-dessous s'articulent autour de l'incapacité des petits exploitants à fournir des matières premières de qualité aux transformateurs locaux, laquelle affecte l'ensemble de la chaîne de valeur ainsi que les revenus du système de marché. Ces causes sont liées à l'accès au financement, aux services de vulgarisation, à la formation en agroforesterie, aux terres et à l'eau.

Figure 45. Causes profondes de la contre-performance du secteur agroforestier



### Faible accès au financement

**L'inefficacité de la chaîne de valeur est principalement attribuable à une qualité de production agricole médiocre.** L'accès limité au financement, notamment au crédit et aux capitaux à réinvestir, empêche les agriculteurs de se procurer les intrants nécessaires pour accroître leur productivité. Un transformateur interrogé par les chercheurs a souligné que l'obtention de matières premières plus abondantes et de meilleure qualité lui permettrait d'augmenter sa production.

**Le risque élevé de catastrophes naturelles, l'instabilité politique, la faible productivité et l'absence de systèmes d'assurance-récolte font que très peu d'institutions de microfinance accordent des crédits aux petits exploitants.** Quant aux banques commerciales haïtiennes, elles s'abstiennent purement et simplement de leur accorder tout crédit. Les institutions de microfinance comme Fonkoze qui offrent des programmes de microcrédit aux producteurs le font davantage dans un esprit d'aide humanitaire que dans une optique économique, le plus souvent dans le cadre de programmes subventionnés par des donateurs internationaux. Il serait donc indispensable de réaliser une étude sur l'assurance-récolte pour dresser une cartographie des opportunités du marché, mais aussi le niveau de tolérance au risque des agriculteurs et leur propension à payer – démarche d'autant plus cruciale dans un pays sujet aux catastrophes naturelles, tel que Haïti.

### Faible accès aux services de vulgarisation et à la formation en agroforesterie

**Presque tous les petits exploitants interrogés ont déclaré avoir besoin d'un soutien technique pour accroître la productivité, la quantité et la qualité de leurs récoltes.** Certains ont même avancé que les services publics de vulgarisation sont politisés, se concentrant uniquement dans les zones où résident les familles de politiciens locaux. Le Ministère de l'agriculture, des ressources naturelles et du développement rural (MARNDR), par le biais de ses Directions départementales agricoles (DDA) et Bureaux agricoles

communaux (BAC), le principal pourvoyeur de ces services.<sup>62</sup> Néanmoins, avec seulement 3,4 % du budget national alloué à l'agriculture, les ressources sont nettement insuffisantes pour répondre au large éventail de défis auxquels sont confrontés les agriculteurs.<sup>63</sup>

**La situation dans les Nippes contraste avec celle des départements voisins, comme le Sud, où l'agriculture est globalement plus développée et l'offre de services de vulgarisation plus élevée.**

Malheureusement, les Nippes ne disposent d'aucune école professionnelle ou universitaire proposant des cours en agronomie ou en ingénierie agricole. Le département du Sud, en revanche, abrite l'Université américaine des Caraïbes, laquelle a noué des partenariats avec plusieurs organismes internationaux de recherche, ONG et acteurs du secteur privé pour développer les services de vulgarisation et la recherche agricole. En raison de sa proximité, le département des Nippes pourrait entrer en contact avec ces institutions afin d'examiner la possibilité d'étendre les programmes à ses agriculteurs.

**Accès difficile aux terres et à l'eau**

**De nombreux agriculteurs, ne jouissant pas de la propriété de leurs parcelles, sont contraints de s'acquitter d'un loyer sous une forme ou une autre –monétaire ou en nature – qui pèse sur leurs revenus déjà faibles.** Il est souvent avancé que ce type de régime foncier informel bride la production agricole et restreint les gains en milieu rural. L'absence de clarté autour des droits de propriété limite non seulement les investissements, mais également l'accès aux financements et les transferts qui pourraient conduire à une utilisation plus efficace des terres et à la protection des ressources naturelles. Par ailleurs, le système haïtien de gestion foncière s'est dégradé ces dernières décennies, après avoir fonctionné de manière satisfaisante durant le premier siècle et demi d'indépendance du pays. Une analyse supplémentaire du marché de location de terres s'impose, celle-ci pouvant être bénéfique pour les agriculteurs limités dans leur accès à la propriété foncière. En effet, des études réalisées dans d'autres pays ont montré que la location de terres agricoles peut optimiser la productivité agricole et réduire la pauvreté parmi les ménages ruraux.<sup>64 65</sup>

**Le séisme de magnitude 7,2 d'août 2021 a causé des dégâts majeurs à un système d'irrigation déjà précaire.** Même si des donateurs comme la Banque mondiale et la BID investissent continuellement dans ce système, Haïti souffre encore d'un manque criant d'infrastructures innovantes. On peut citer, entre autres, les systèmes d'irrigation à énergie solaire, les serres froides ou écologiques dotées de systèmes d'aspersion, et la culture hydroponique. Notons que depuis des années, des phénomènes météorologiques extrêmes (sécheresses prolongées, tempêtes tropicales, ouragans, tremblements de terre) mettent en évidence la médiocrité des systèmes de gestion de l'eau (agricole et du sol) dans le pays.

**3.5.5. CHANGEMENT SYSTEMIQUE ENVISAGE**

En optimisant la qualité des matières premières fournies par les petits exploitants, l'efficacité opérationnelle des entreprises de transformation agroforestière s'améliorera. Cela ouvrira à ces dernières les portes de marchés plus larges, tout en favorisant l'emploi des femmes et des jeunes. Pour y parvenir, il convient de connecter les petits exploitants aux services de vulgarisation, de faciliter l'accès des transformateurs aux pépinières et d'étendre leur portée à un marché plus large. Ces initiatives impulseront, par ailleurs, la création d'emplois dans l'ensemble de la chaîne de valeur (prestataires en vulgarisation, commerçants et Madan Saras, transporteurs, fournisseurs de machines).

**3.5.6. IDEE D'INTERVENTION EN VUE D'UN CHANGEMENT SYSTEMIQUE**

**Idee d'intervention : Création d'un centre d'agronomie aux Nippes**

<sup>62</sup> Forum mondial pour le conseil rural, 2022.

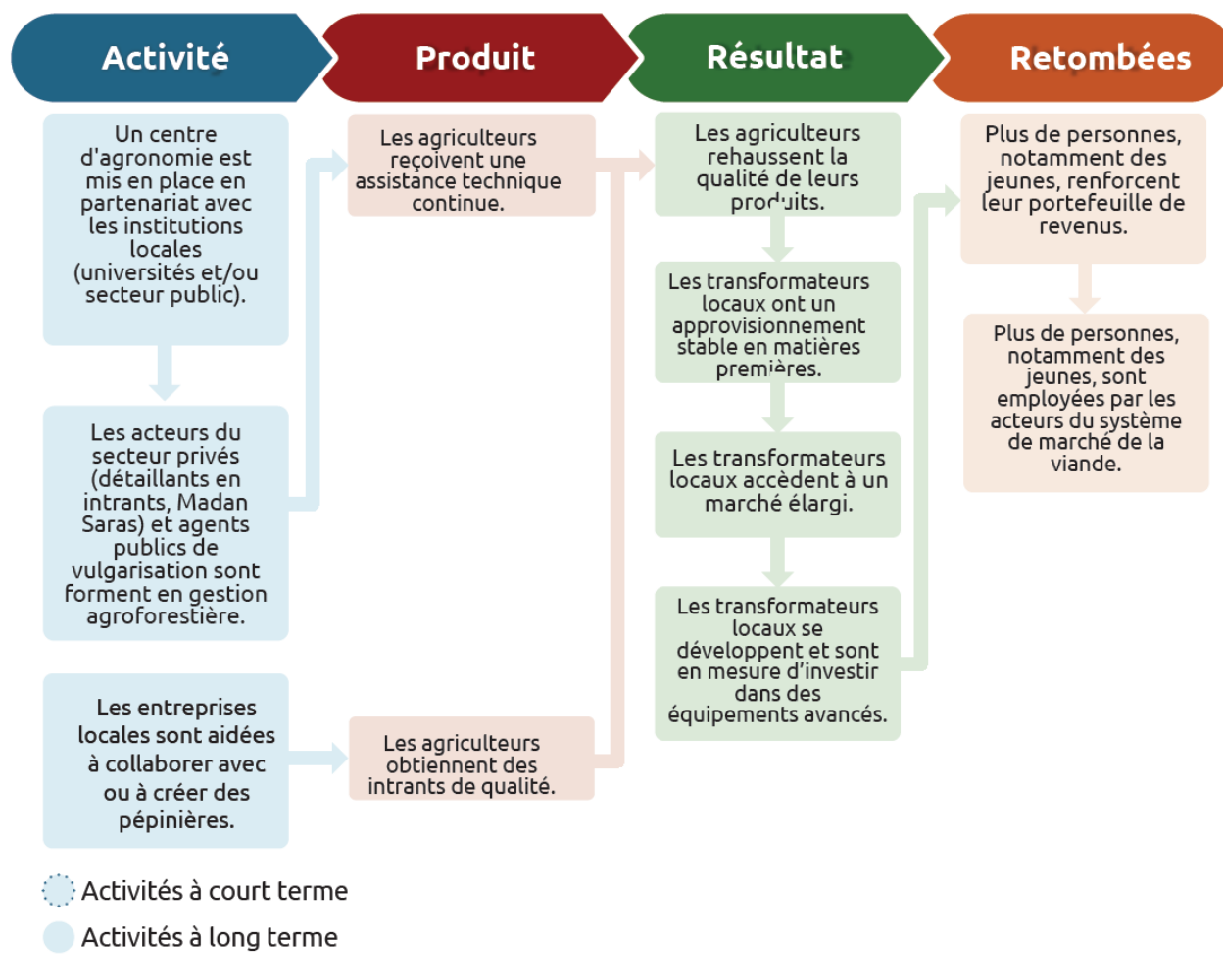
<sup>63</sup> AlterPresse, 2020.

<sup>64</sup> Chamberlin, J. et Ricker-Gilbert, J. (2016).

<sup>65</sup> Han, W., Zhang, Z., Zhang, X., He, L. (2021.)

## Théorie du changement

Figure 46. Théorie du changement pour l'idée d'intervention : Création d'un centre d'agronomie aux Nippes



**Cette idée d'intervention nécessiterait la création d'un centre d'agronomie où une université locale ou une institution publique contribuerait au développement des compétences agronomiques d'acteurs locaux comme les détaillants d'intrants, les négociants, les Madan Saras et les agents de vulgarisation publics.** Ces derniers offriraient des services de vulgarisation dans le cadre des services intégrés aux agriculteurs avec lesquels ils interagissent. Le centre proposerait des programmes de formation sur l'approvisionnement en intrants de qualité, l'irrigation et les services de mécanisation à faible technologie (motoculteurs, cultivateurs et planteurs). Son financement, au moins dans les premières années, proviendrait à la fois de l'organisme d'exécution et d'une institution partenaire locale. À long terme, les universités locales prendraient en main le programme d'études et les manuels de vulgarisation afin de poursuivre la fourniture des services de vulgarisation au-delà de la période d'intervention. Des cours supplémentaires pourraient être lancés, par exemple, sur la production de compost organique. Le compost produit pourrait ensuite être vendu aux agriculteurs locaux. Des cours sur l'arboriculture durable et responsable pour la production de charbon de bois pourraient également être proposés aux agriculteurs et microentrepreneurs locaux actifs dans la production de charbon de bois.

**Parallèlement, les organismes d'exécution pourraient aider les entreprises de transformation locales à collaborer avec les pépinières existantes ou à en créer la leur.** L'une des principales contraintes de ce système de marché est la qualité des matières premières. Toutefois, il existe des variétés de cultures avancées, qui nécessitent moins d'intrants (eau, engrais, pesticides par exemple). Si les agriculteurs y avaient



accès, ils pourraient fournir des produits de meilleure qualité tout en minimisant leurs coûts de production. Cela permettrait aux transformateurs locaux de disposer d'un approvisionnement constant en matières premières de qualité, d'accéder à des marchés plus larges et de générer davantage de profits.

Cette intervention pourrait créer des emplois pour les agents de vulgarisation, les responsables techniques, les formateurs et les travailleurs du centre d'agronomie. En outre, l'initiative créerait également plus d'emplois au niveau de la transformation, et des emplois indirects pour les entreprises locales de transport et les fournisseurs de machines.

### Partenaires potentiels

Des universités, telles que l'Université Notre-Dame des Cayes ou l'Université américaine des Caraïbes, les institutions gouvernementales locales et les entreprises agroalimentaires locales seraient les partenaires idéaux pour cette intervention. Les organismes d'exécution devraient envisager de mettre en place celle-ci dans les zones irriguées autour d'Anse-à-Veau (Plaine de Baconnois), Paillant, ou Petite-Rivière-de-Nippes.

### Activités de facilitation potentielles

Mise en place du centre d'agronomie :

- **Commencer par dresser la carte des fournisseurs de formation potentiels**, qu'il s'agisse d'universités ayant déjà un programme de formation en agronomie ou d'institutions publiques. Cette étape devrait être suivie par le recensement des lacunes en compétences des petits exploitants, afin d'éclairer la conception des cours de formation.
- **Déterminer les besoins en investissement et le modèle de génération de revenus adéquat pour assurer la pérennité du centre.** Celui-ci doit avoir sa propre gestion (c'est-à-dire une institution publique locale) et son propre modèle de génération de revenus (par exemple, à partir des frais de formation des participants).
- Une fois les besoins d'investissement et le modèle de génération de revenus définis, **concevoir une structure de co-investissement** pour le centre.

Collaboration/structure transformateur – pépinière :

- Tout d'abord, **il convient d'identifier les cultures à privilégier**, idéalement, une denrée ayant le plus grand impact social et commercial. Cela permettra de déterminer le type de variété de culture avancée, ainsi que le type de transformateur à impliquer.
- Par la suite, **établir la cartographie du marché des pépinières locales et l'investissement nécessaire** pour se procurer la variété de culture avancée. En l'absence de pépinières locales, les transformateurs pourraient, dès lors qu'ils le souhaitent, développer leur propre approvisionnement en semences en passant des contrats avec certains petits exploitants.
- **Faciliter l'accès des transformateurs à un financement abordable (si nécessaire)** et co-investir dans de nouveaux équipements ou autres ressources pour le développement des pépinières.

### Vers la mise à l'échelle

Pendant la phase de mise à l'échelle, les organismes d'exécution pourraient étendre la portée du centre d'agronomie et collaborer avec un transformateur agroalimentaire supplémentaire. Ils pourraient appliquer les enseignements tirés de l'intervention pilote, notamment sur les meilleurs moyens d'interagir avec les petits exploitants.

### 3.5.7. RESUME DU SYSTEME DE MARCHE AGROALIMENTAIRE

**Investir dans le système de marché de l'agroforesterie pourrait ne pas générer un nombre significatif d'emplois para-agricoles. Néanmoins, son potentiel pour la création d'un changement systémique justifie l'investissement.** Étant donné que les contraintes du système de marché proviennent essentiellement du côté de l'exploitation agricole, l'amélioration de l'offre nécessitera des efforts considérables. À terme, de meilleures pratiques au niveau des exploitations pourraient stimuler davantage la

croissance dans le secteur de la transformation et créer plus d'emplois para-agricoles pour les femmes et les jeunes. Cette initiative pourrait être liée à des programmes de développement agricole existants.

Il convient de mener davantage de recherche sur :

- **Les principaux produits d'intérêt.** Les Nippes ont plusieurs cultures principales, dont la banane/plantain, l'arbre à pain, la canne à sucre, les arachides, le malanga et le manioc, et d'autres arbres fruitiers et produits horticoles. Les organismes d'exécution devraient sélectionner un produit d'intérêt (en fonction de l'impact social et commercial) pour être en mesure de cartographier la demande, d'établir une projection du modèle économique et d'identifier les acteurs spécifiques du marché.
- **Le nombre d'acteurs de la chaîne de valeur propre au produit d'intérêt retenu.** La connaissance de ce chiffre facilitera l'estimation du nombre d'acteurs et des opportunités d'emploi potentielles.

## 4. Enseignements tirés

Cette section documente les enseignements tirés par DevLearn en vue de futures évaluations ESMT. La principale recommandation consiste à attribuer davantage de ressources et de temps en vue d'une évaluation plus détaillée. Des suggestions pour chaque processus d'évaluation sont exposées ci-dessous :

### SELECTION FINALE DES SYSTEMES DE MARCHÉ :

Au cours du processus de sélection des systèmes de marché, l'équipe de recherche était consciente de potentielles subjectivités et influences, notamment certains intérêts concurrents, tels que la perception de la propension des bailleurs de fonds à investir, la concordance avec les programmes actuels et futurs et la volonté de l'équipe d'exécution (influencée par leurs connaissances et expériences préalables dans un secteur donné). Il est donc important, pour les futures études, de veiller à ce que les critères de notation soient objectifs et prennent en compte tous les facteurs susceptibles d'influencer la décision. Par exemple, l'ajout d'un critère tel que « l'alignement avec les compétences et l'expérience de l'équipe d'exécution » pourrait être pertinent s'il s'agit d'un facteur décisif.

### CONCEPTION DE LA RECHERCHE SUR LE TERRAIN

Après la phase de sélection et avant la conception des outils de recherche sur le terrain, des étapes supplémentaires s'imposent. Il serait profitable de consacrer plus de temps à une analyse documentaire approfondie pour chaque système de marché retenu. À la lumière de cette analyse, mener un nombre limité d'entretiens avec des informateurs clés pour confirmer les principales contraintes et opportunités d'emploi. Les retours de ces entretiens doivent être discutés avec les équipes d'exécution afin de dégager les axes d'information essentiels à l'équipe pour garantir la viabilité des interventions futures. Ces discussions permettent de circonscrire les principaux axes d'information, d'obtenir une liste plus précise (voire supplémentaire) des acteurs du marché et d'éclairer la formulation des guides de questions.

### COLLECTE DE DONNEES

Au Zimbabwe et en Haïti, des consultants de pays ont aidé DevLearn à collecter les données de cette étude. Cette démarche était censée optimiser l'efficacité, mais le rapport qualité-prix ne fut pas au rendez-vous. Dans la phase d'analyse et de rédaction, l'équipe de DevLearn a passé 50 % de temps de plus que prévu pour coordonner et synthétiser les résultats. En raison de ces défis, il est important que les chefs d'équipe se rendent sur les lieux de recherche, ne serait-ce qu'une semaine, après la recherche initiale. Une exploration plus approfondie de certains acteurs du marché comblerait les lacunes informationnelles et faciliterait la présentation d'informations plus claires dans le texte. En outre, il est utile d'impliquer plus étroitement l'équipe d'exécution dans la collecte des données, afin qu'elle soit mieux renseignée sur les partenaires potentiels et sur les principales conclusions de la recherche sur le terrain.

### ANALYSE DES DONNEES

En raison des difficultés rencontrées dans l'analyse des données, l'équipe de recherche n'a pu repérer certaines lacunes informationnelles qu'après les entretiens avec des informateurs clés. Des analyses documentaires complémentaires et des appels téléphoniques avec les acteurs du marché ont permis de combler ces lacunes. Pour éviter cette collecte de connaissances a posteriori, il est important que les chefs d'équipe se rendent sur le terrain pour valider les résultats et poser des questions supplémentaires aux acteurs du marché. Bien que cette démarche exige davantage de temps et de ressources financières, elle contribuera à dresser un tableau plus complet du marché et à rationaliser le processus d'analyse des données.

### CONCEPTION DE L'INTERVENTION

Durant le processus, l'équipe de recherche a eu du mal à apporter des informations cruciales, indispensables à une conception d'intervention solide. La sélection des partenaires potentiels, la définition des modèles

économiques et la proposition de stratégies pour la négociation et la mise à l'échelle dépassaient ses compétences. En vérité, la conception d'une intervention est un processus fortement itératif, exigeant une connaissance approfondie du système de marché ainsi que de l'organisme d'exécution. Les consultants ne peuvent accomplir l'ensemble de ces activités. Ils peuvent toutefois proposer des modèles économiques indicateurs, des types d'activités de facilitation et de possibles types d'acteurs et de partenaires. À cette étape, il est impératif que les consultants engagent activement l'équipe d'exécution, notamment dans le cadre d'ateliers consacrés à la conception de l'intervention et de dialogues sur la faisabilité avec des partenaires potentiels. Les futures études de terrain devraient se pencher davantage sur la faisabilité, tout en maintenant un équilibre entre cet objectif et des idées et visions transformatrices pour un changement systémique.

### PREVISION DES RETOMBÉES

Il serait utile d'élaborer un dimensionnement de marché, agrémenté d'une cartographie estimative des acteurs. Cet exercice, réalisable dans le cadre temporel de l'étude, peut offrir une indication précoce des retombées. Néanmoins, projeter le nombre d'emplois directs exige une connaissance de la taille des partenaires ciblés par l'intervention, ainsi que du degré d'intensité prévu pour la mise en œuvre. Par conséquent, l'estimation des retombées sera plus rigoureuse si une approche consultative avec les partenaires potentiels est adoptée, appuyée par une compréhension solide des synergies entre les divers secteurs économiques.

## Références

- Abel, S., Nyamadzawo, J., Nyaruwata, S. et Moyo, C. (2013). Positioning the Zimbabwe Tourism Sector for Growth: Issues and Challenges. USAID.
- Adreani, Christine. (14 mai 2018). Improving access to veterinary care in rural communities across the globe: could training allied health professionals be the answer? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/training-allied-health-professionals-may-answer-access-adreani/>
- Banque africaine de développement. (2013). Zimbabwe – Note de synthèse pays 2013-2015.
- Anglade, B., Swisher, M. E. et Koenig, R. (2021). The Formal Agricultural Input Sector: A Missing Asset in Developing Nations? *Sustainability* 13, (19). <https://doi.org/10.3390/su131910697>
- Bennett, B., Figué, M., Vigne, M., Chakoma, C. et Katic, P. (2019). Beef value chain analysis in Zimbabwe. European Union, Belgium.
- Chamberlin, J. et Ricker-Gilbert, J. (2016). Participation in Rural Land Rental Markets in Sub-Saharan Africa: Who Benefits and by How Much? Evidence from Malawi and Zambia. *American Journal of Agricultural Economics*, 1–22.
- Charis, G., Danha, G. et Muzenda, E. (2019). A review of timber waste utilization: Challenges and opportunities in Zimbabwe. *Procedia Manufacturing*, 35, 419–429.
- Clarke, J. (15 septembre 2020). Investing in Zimbabwe? Private equity investor shares his perspective. *How we made it in Africa*. <https://www.howwemadeitinafrica.com/investing-in-zimbabwe-private-equity-investor-shares-his-perspective/72033/>
- Coello, B., Oseni, G., Savrimootoo, T. ; Weiss, E. (2014). Rural Development in Haiti: Challenges and Opportunities. Banque mondiale. <http://hdl.handle.net/10986/21809>
- Dube, C., Abel, S. et Mugocha, E. (2013). *Access to Bank Credit as a Strategy to Reindustrialization in Zimbabwe: The Issues*. Zimbabwe Economic Policy Analysis and Research Unit.
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). (2016). Country Fact Sheet on Food and Agriculture Policy Trends: Zimbabwe. <https://www.fao.org/publications/card/en/c/2f8f5471-a602-4356-9e48-d2a85b533fbc/>
- Garcia, G. (août 2021). Haiti's elusive path to development might begin with T-shirts. *OEC*. <https://oec.world/en/blog/haitis-elusive-path-to-development-might-begin-with-t-shirts>
- GIIN et Open Capital Advisors. (2016). The Landscape of Impact Investing in Southern Africa.
- Forum mondial pour le conseil rural (GFRAS). (2022). *A Brief History of Public Extension Policies, Resources and Advisory Activities in Haiti* (GFRAS). <https://www.g-fras.org/en/world-wide-extension-study/central-america-and-the-caribbean/caribbean/haiti.html#extension-providers>
- Haïti-Économie : Aucune priorité accordée à l'agriculture et à l'environnement, dans le budget rectificatif 2019-2020, déplore la Promodev. (12 juin 2020). *AlterPresse*. <https://www.alterpresse.org/spip.php?article25780>
- Han, W., Zhang, Z., Zhang, X., He, L. (2021.) Farmland Rental Participation, Agricultural Productivity, and Household Income: Evidence from Rural China. *Land* 10 (9), 899. <https://doi.org/10.3390/land10090899>
- FIDA. *Haiti*. <https://www.ifad.org/en/web/operations/w/country/haiti>

- Société financière internationale (SFI). (2021). Victoria Falls Industry Survey 2019 and 2020: Key Findings. Impact Alpha. (28 novembre 2018). Zimbabwe's Zonful raises early funding for pay-as-you-go solar. <https://impactalpha.com/zimbabwes-zonful-raises-early-funding-for-pay-as-you-go-solar/>
- Organisation internationale du Travail (OIT). (2019). *State of Skills: Zimbabwe*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/genericdocument/wcms\\_736696.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/genericdocument/wcms_736696.pdf)
- Organisation internationale du Travail (OIT). *Statistiques sur la population active (LFS, STLFS, RURBAN)*. Base de données de l'Organisation internationale du Travail (ILOSTAT). <https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/description-labour-force-statistics/>
- Clarke, J. (28 septembre 2016). Agroforestry & Sustainable Land Management in Haiti. *Banque interaméricaine pour le développement*. <https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/en/agroforestry-sustainable-land-management-in-haiti/>
- Kapuya, T., Saruchera, D., Jongwe, A., Mucheri, T., Mujeyi, K., Traub, L., Meyer, F. (2010). *The Grain Industry Value Chain in Zimbabwe*. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).
- Lambert, K. (4 mars 2019). What's in a Name? From Off-Farm to Non-Farm: Weeding Through Alternative Livelihoods Definitions. *Agrilinks*. <https://agrilinks.org/post/whats-name-farm-non-farm-weeding-through-alternative-livelihoods-definitions>
- Lange, R., Hofmann, C. et Di Cara, Manuela. (2020). *Guide on making TVET and skills development inclusive for all*. Organisation internationale du Travail (OIT).
- Groupe sectoriel de la logistique – Zimbabwe. (2022). *Transporters Lists*. [https://cdn.logcluster.org/public/documents/TransportersLists\\_090422.pdf](https://cdn.logcluster.org/public/documents/TransportersLists_090422.pdf)
- McFadden, D. (mai 2015). Cheap motorbikes bring opportunity and chaos to Haiti. *The San Diego Union Tribune*. <https://www.sandiegouniontribune.com/sdut-cheap-motorbikes-bring-opportunity-and-chaos-to-2015may26-story.html>
- Mhazo, N., Mvumi, B. M., Nyakudya, E. et Nazare, R. M. (2011). The status of the agro-processing industry in Zimbabwe with particular reference to small- and medium-scale enterprises. *African Journal of Agricultural Research* 7, 1607–1622.
- Ministère de l'énergie et du développement énergétique. (2019). National Renewable Energy Policy. Harare : Republic of Zimbabwe.
- Mwenje, S. The Challenge of Graduate Unemployment: A Case of University Graduates in the City of Mutare — Zimbabwe. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research* 4, 50–57.
- Mzezewa, C.T. et Murove, C.S. (2017). *Renewable Energy Market Study: Zimbabwe 2017*. Netherlands Enterprise Agency.
- Ndhlovu, L. (22 juillet 2019). *How removing taxes is helping Zimbabwe's solar energy sector*. Forum économique mondial. <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/zimbabwe-solar-energy>
- Ndiweni, M., Dhewa, C. et Sebele-Mpofu, F. (22 juillet 2021). Innovation and Inclusion: Policy Priorities for Zimbabwe's Informal Economy. Harvard University Center for African Studies, en ligne. <https://africa.harvard.edu/event/innovation-and-inclusion-policy-priorities-zimbabwe's-informal-economy>

Nyakudanga, J. (1er mars 2021). *Zimbabwe Forestry Industry: The Past, Present and Future*. Zimbabwe Forestry Online. <https://www.zimbabweforestrymagazine.com/article/zimbabwe-forestry-industry-the-past-present-and-future/>

Cadre du Bouclier de protection des données. *Haiti — Agricultural Sector. Cadre du Bouclier de protection des données*. <https://www.privacyshield.gov/article?id=Haiti-Agricultural-Sector>

Institut SIVIO. (2020). *Community Foundations in Zimbabwe: Analysis of Eleven Case Studies Surveyed by SIVIO Institute*.

Socio-economic conditions and renewable energy uptake in Zimbabwe. (18 octobre 2021) *ESI Africa*. <https://www.esi-africa.com/industry-sectors/generation/socio-economic-conditions-and-renewable-energy-uptake-in-zimbabwe/>

Groupe de la Banque mondiale. (2018). *Haiti Rural Accessibility & Resilience Project*. Combined Project Information Documents/Integrated Safeguards Datasheet (PID/ISDS).

Agence internationale pour les énergies renouvelables (IRENA). (2022). *Renewable Energy Market Study: Africa and Its Region*.

TIL Ventures et Lighting Global. (2018). *Running the Right Numbers*.

Van der Ree, Kees. (2019). Promoting Green Jobs: Decent Work in the Transition to Low-Carbon, Green Economies. *International Development Policy* 11, 248–271.

Vinga, A. (29 mars 2020). Government Sets Private Sector Minimum Wage At \$2,500. *New Zimbabwe*. <https://www.newzimbabwe.com/government-sets-private-sector-minimum-wage-at-2-500/>

Vinga, A. (2 mars 2021). Zimbabwe: Zim's Processed Food Sector Records 18 Percent Export Growth. *All Africa*. <https://allafrica.com/stories/202103020295.html>

We Are Victoria Falls. (2020). *Future Traveller Sentiment Report*.

*What is a green job?*. (13 avril 2016). Organisation internationale du Travail (OIT). [https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS\\_220248/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS_220248/lang-en/index.htm)

We Are Victoria Falls. (2020). *Victoria Falls Tourism Stakeholders Covid-19 Impact Survey Results*.

Groupe de la Banque mondiale. (2019). *Agricultural Financing in Haiti: Diagnosis and Recommendations*.

Organisation mondiale de la Santé. (2015). *Introducing solar-powered vaccine refrigerator and freezer systems: Guidance for managers in national immunization programmes*.

Zimbabwe Economic Policy Analysis and Research Unit (ZEPARU). (2014). *Agro-industries/Food and Beverages Value Chain Diagnostic Study*.

Zimbabwe National Statistics Agency (ZIMSTAT). (2015). *2014 Labour Force Survey*.

Zimbabwe National Statistics Agency (ZIMSTAT). (2020). *2019 Labour Force and Child Labour Survey*.