

Présentation des réflexions actuelles autour des services d'appui aux entreprises

BIM - 23 février 2005
Sandra BARLET

Le BIM d'aujourd'hui, une fois n'est pas coutume, vous présente l'état de l'art de l'appui non financier à la petite entreprise dans les pays du Sud. Ce document a accompagné la tenue du cinquième séminaire annuel sur les SDE (SDE - nous reprenons la terminologie utilisée par le BIT pour définir le terme anglais BDS – Business Development Services) à Chiang Mai (Thaïlande), organisé par le Bureau International du Travail.

Le développement de marchés de services est repris par des initiatives plus larges de développement. Les SDE et les autres domaines du développement ont des approches convergentes, se concentrant sur le long terme, sur des changements durables des marchés, le développement institutionnel et celui des structures sociales. Les professionnels du développement s'intéressent aujourd'hui aux SDE et les acteurs des SDE s'interrogent sur les façons de contribuer au mieux aux objectifs du Développement, par le développement de marchés.

Pour la cinquième année consécutive, le BIT publie ce "Seminar reader" qui a pour vocation d'aider les bailleurs, praticiens et chercheurs à rester à jour avec les dernières tendances, innovations, débats et défis du domaine des SDE. Pour les publics ne maîtrisant pas les bases du développement de l'entreprise, le "Seminar primer" est à disposition (www.bdsknowledge.org – site en anglais). Ce document entre en matière en présentant les données contextuelles du domaine puis ouvre la discussion autour de thématiques et innovations plus spécifiques, en s'appuyant sur 45 exemples de projets.

Développer les marchés des services de développement des entreprises – innover par des approches systémiques

Developing markets for business development services: pioneering systemic approaches, Alexandra Overy Mielhbradt, Mary McVay, Small enterprise development programme, BIT, septembre 2004. Texte original disponible à l'adresse suivante :

http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/347/BDS_ReaderUpdate_2004_LightVersion.pdf

★★★

Chapitre 1 – Éléments de cadrage – le contexte en 2004

L'approche du développement de marchés de services a évolué dans le contexte plus large du développement et se trouve aujourd'hui face à des questions critiques :

1. Le développement des marchés de services, tout comme les autres domaines du développement, est de plus en plus souvent une composante mise en œuvre dans le cadre d'efforts pour changer des systèmes plus larges pouvant porter sur la structure des marchés, les relations entre les acteurs public et privé, les normes culturelles et sociales, ou encore l'éducation. Des opportunités s'offrent au développement de marchés : être partie intégrante de l'amélioration de l'environnement commercial, intégrer les personnes démunies sur des marchés mondiaux, avoir un impact plus fort sur les objectifs de développement. Il faut pour cela surmonter certains défis : comment monter des projets plus grands sans se disperser ? Comment faciliter des changements dont les personnes démunies et les petites entreprises (PE) bénéficient à long terme ? Comment coupler l'atteinte de changements sur des systèmes et à long terme et celle de résultats à court terme ?
2. La concurrence internationale s'intensifie et les marchés se mondialisent. Différents acteurs, qu'ils soient ou non du développement, cherchent à intégrer les personnes démunies comme fournisseurs ou consommateurs sur les marchés. Comment développer des marchés pour que les PE locales puissent tirer partie de la mondialisation ? Comment, au-delà, renforcer durablement les SDE ?

Chapitre 2 - L'insertion du développement de marché de SDE dans des projets de développement plus larges et la concentration des projets de développement sur les changements à long terme

Le rôle du développement de marchés de SDE dans des programmes de développement plus larges - Les différents domaines du développement intègrent l'approche du développement de marché à leurs activités pour obtenir des changements et augmenter leurs résultats. Pour cela, ils touchent des marchés à plus forte valeur ajoutée, intègrent les PE à des initiatives plus larges, améliorent la sécurité alimentaire et en réduisant la pauvreté, privatisent des services d'infrastructure que des PE peuvent proposer. Par ailleurs, les projets de SDE prennent en considération les objectifs du Développement suivants : la recherche d'un impact fort sur le secteur privé ; l'atteinte des personnes démunies ; l'intégration dans des programmes plus larges.

Changement systémique et atteinte de résultats à court terme - Où est l'équilibre ? - La convergence du développement des SDE et des autres domaines du développement se fait autour de l'opportunité d'obtenir un changement à long terme par une approche sur des systèmes du développement des SDE. Toutefois, les projets de développement conservent des obligations de résultats à court terme, provenant à la fois des bailleurs de fonds qui doivent rapporter sur l'utilisation des fonds et des PE qui s'engagent sur des opportunités commerciales et attendent des retours tangibles à court terme. Certains programmes arrivent à répondre à ces deux exigences en se concentrant d'abord sur des objectifs de court terme avec les PE, puis en initiant des changements de long terme que les acteurs du marché estiment bénéfiques. Quelques traits communs à ces programmes : l'atteinte des PE par des systèmes existants ; une sélection appropriée des prestataires ; une concentration rapide sur des services à forte valeur ajoutée ; une concentration forte des activités du projet sur un ensemble de services ou de pro-

duits dans une filière ou secteur ; une vision à long terme et une stratégie de sortie articulées à ces activités et communiquées aux partenaires.

Les distorsions de marché - De nombreuses initiatives provoquent des distorsions de marchés par l'octroi de subventions car elles ne connaissent pas les approches fondées sur le fonctionnement de marché. Certains programmes ont par ailleurs réussi dans des contextes où il existe des subventions publiques fortes. Ces programmes se sont concentrés sur des services pour lesquels la demande est forte et le service public inexistant. Ils ont un travail important à faire pour faire accepter le paiement des services.

Chapitre 3 - L'atteinte des personnes démunies

Nombreux bailleurs et opérateurs proposent de travailler sur les liens entre acteurs pour réduire la pauvreté. Le défi pour les programmes comprenant une composante SDE est d'articuler clairement le lien entre développement de marché et réduction de la pauvreté.

De nombreux opérateurs explorent des voies pour toucher les plus démunis avec des SDE et poussent la limite de l'approche du développement de marché dans des économies encore moins développées. Dans la pratique, les programmes utilisent toute une série de techniques pour atteindre les personnes démunies :

- > Techniques innovantes pour identifier et évaluer le marché des services (par exemple en demandant directement aux entreprises quels sont leurs difficultés principales et ce pour quoi elles seraient prêtes à payer) ;
- > Des services de base qui relient les PE aux marchés et ont l'avantage de permettre aux entreprises de rapidement mieux fonctionner (par exemple des moyens de communication comme le téléphone, le fax) ;
- > Des transactions intégrées à la commercialisation puisque peu de personnes démunies sont prêtes à payer pour des services (par exemple la réparation d'une machine incluse dans son coût de vente) ;
- > L'intégration de services financiers pour améliorer l'accessibilité des services, en particulier en zones rurales ;
- > Le regroupement de services pour diminuer le nombre de transactions, de prestataires et de guichets ;
- > L'utilisation des médias de masse pour faciliter l'atteinte du public ;
- > Une attention fine pour les systèmes locaux de marchés, les normes culturelles, les relations sociales et aux structures gouvernementales. Ces éléments peuvent renforcer des systèmes existants ;
- > Une amélioration systématique et créative de l'environnement des SDE et le développement des institutions et fonctions nécessaires pour appuyer un marché dynamique.

Enfin, les femmes représentent un marché émergent d'entreprises à potentiel de croissance mais la majorité des femmes actives des pays en développement sont pauvres. Ce segment est viable si les prestataires répondent à leurs besoins et demandes spécifiques.

Chapitre 4 - L'étude de marché et la conception de projet

L'importance de l'étude de marché pour la conception et la mise en œuvre de projets est aujourd'hui largement reconnue. Les études de marché actuelles sont plus efficaces qu'il y a quelques années car elles sont plus orientées vers la recherche d'informations directement utiles pour la conception du programme et s'attachent à comprendre comment les SDE interagissent avec les filières et les autres systèmes. Elles prennent en compte les recommandations suivantes :

- > Avoir une vision du système de marché en fin de projet
- > Considérer le système de marché dans son ensemble
- > Adapter l'étude de marché au contexte
- > Tirer le plus possible de l'étude de marché
- > Lier l'étude de marché, la conception du projet et sa mise en œuvre
- > S'impliquer dans le processus d'étude de marché
- > Impliquer les acteurs dans l'étude de marché

Chapitre 5 - Les nouveaux modèles de prestation de SDE

Du fait d'une meilleure compréhension de la demande, les praticiens et bailleurs des SDE développent à la fois des services innovants et de nouveaux modèles commerciaux.

Les programmes qui comprennent des SDE étant de plus en plus orientés par la demande, plusieurs *tendances émergent* :

- > Des secteurs communs d'intervention se développent et, dans ces secteurs, des types de services donnés (ces secteurs sont des niches de marché, par exemple l'horticulture ou les produits artisanaux) ;
- > Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont toujours un domaine où les innovations sont rapides et où elles permettent d'atteindre des clients à faibles revenus et en zones rurales ;
- > Les interventions transversales sur plusieurs secteurs se développent ;
- > Les programmes de développement des PE continuent d'explorer des façons d'aider les PE à accéder à la fois à des services financiers et non financiers.

De façon générale, les experts relèvent que les PE et plus particulièrement les personnes démunies demandent des services basiques : information, communication, liens avec le marché, infrastructures, technologie. Le défi en matière de SDE reste de proposer des services accessibles, de qualité et que leur prestation soit viable.

De nouveaux modèles commerciaux émergent, en particulier autour des façons qu'ont les entités publiques et privées de proposer des SDE et autour de la question des organisations comme prestataires de SDE.

- > Certaines grandes entreprises prennent l'initiative de travailler avec des petites entreprises (PE), qui représentent une niche de marché ; pour d'autres, travailler avec des PE prestataires permet d'améliorer leur position concurrentielle. Des opérateurs soutiennent ces initiatives en appuyant les entreprises volontaires, soit pour proposer des services aux PE, soit pour les inclure dans leur chaîne de production/d'offre.

- > Des modèles commerciaux pour la promotion des services intégrés. Avec des programmes de SDE plus souvent sectoriels, la gamme de modèles commerciaux de prestation de services intégrés se développe. Certains projets cherchent à atteindre de nombreuses PE en incitant et améliorant la volonté et la capacité de quelques grosses entreprises à leur proposer des services intégrés.
- > La privatisation de services traditionnellement étatiques. Les gouvernements cherchant à réduire leurs prestations pour des questions budgétaires, certains opérateurs cherchent des voies de promotion de la prestation privée de SDE traditionnellement proposés par l'Etat.
- > Les associations, les groupes, les réseaux, les prestataires de SDE sont le centre d'intérêt des interventions car ils permettent aux PE de faire des économies d'échelle et d'avoir un pouvoir qu'elles n'ont pas individuellement sur le marché. De plus, les praticiens expérimentent en plaçant les groupes informels et les réseaux d'entreprises – formels ou non – comme acteurs clefs des projets.
- > Les partenariats publics-privés dans la prestation de SDE. Les agences de développement réalisent de plus en plus le rôle essentiel que les gouvernements ont à jouer pour un bon fonctionnement des marchés. Si l'appui consiste encore essentiellement à créer ou maintenir un environnement favorable, des programmes expérimentent la promotion des partenariats publics-privés dans la prestation de SDE. Les formes de partenariats publics-privés qui émergent sont : l'externalisation de la fourniture des services au secteur privé, la délégation de la prestation de services à des ONG ou organisations de membres, les joint-venture entre gouvernements et entreprises privées.

Chapitre 6 – Nouveaux partenariats et nouvelles stratégies de gestion des interventions

Des innovations dans les interventions - Un principe clef du développement de SDE est de concevoir des programmes flexibles aux changements qui peuvent intervenir sur les marchés. Ces programmes ont un mandat assez souple pour identifier et développer des filières clefs de PE et des marchés de services. Le danger afférant à leur mise en œuvre est de passer beaucoup de temps à analyser les marchés locaux - en particulier dans des économies où l'information est limitée – et de ne pas y agir suffisamment pour les changer. D'autres principes peuvent être appliqués :

- > Stimuler la demande en services en partant de l'existant sur le marché, viser à l'amélioration des structures ou relations existantes en travaillant sur leurs forces ou leurs faiblesses
- > Attirer des prestataires qui ont une offre claire et intéressante. Un défi pour développer l'offre d'un programme est d'intégrer un ou plusieurs prestataires dans le programme et de le(s) convaincre de proposer leurs services aux PE ou de les améliorer s'ils en proposent déjà.
- > Sélectionner les prestataires selon le dimensionnement du projet, afin de créer une concurrence sur l'offre de services. Certains programmes renforcent la multiplicité de choix des PE, d'autres encouragent des tendances monopolistiques sur des marchés locaux. Le plus souvent lorsque des opérateurs travaillent avec peu de prestataires ou dans des situations non concurrentielles, c'est dans l'optique que le marché se développe et que la concurrence augmente, y compris par la copie et la réplique des services.

- > Renforcer les capacités des prestataires avec des stratégies nouvelles et innovantes. Une fois que le programme a sélectionné et attiré le(s) prestataire(s) avec qui travailler, s'ouvre une phase de renforcement de compétences. Des stratégies parmi les plus innovantes sont présentées concernant des prestataires privés qui proposent leurs services à des PE :
 - former et développer les liens d'affaires, la stratégie la plus courante des programmes de SDE ;
 - proposer de la formation et l'assistance technique, composantes clefs de nombreuses initiatives de développement ;
 - appuyer la création d'entreprises de services sur des marchés très peu développés où il y a peu de prestataires ;
 - renforcer le marché et des prestataires de services « secondaires » sur des marchés relativement plus développés. Sur ces marchés, de nombreux facilitateurs essaient d'atteindre une portée plus importante en développant des marchés de services secondaires (c'est-à-dire les services qui ne servent pas directement les PE), les prestataires de ces services sont les consommateurs de SDE.

Gérer les SDE – rôles institutionnels - Reconnaissant l'importance de l'appropriation par les acteurs locaux du développement des SDE, les bailleurs et facilitateurs encouragent de nouveaux types de partenariats pour mettre en œuvre les interventions. Cette section présente les nouvelles initiatives et premières leçons en matière de coopération avec les gouvernements et entreprises locales et identifie deux stratégies clefs, l'une pour tenir un rôle de facilitation et l'autre pour innover sur la façon dont les bailleurs gèrent les projets de développement de marchés.

Le rôle des services publics locaux dans les programmes de SDE. Si les bailleurs encouragent les services publics locaux à lâcher du lest sur la prestation directe de services, une reconnaissance s'est développée ces dernières années autour du rôle important que les pouvoirs publics ont à jouer dans le développement de marchés de services. Des opérateurs ont récemment travaillé avec des gouvernements locaux sur cette question. Il en ressort un potentiel clairement identifié de travail commun sur des issues réglementaires locales comme l'enregistrement commercial, un rôle de facilitateur de marchés qui se révèle moins probant, et des programmes d'appui aux petites et moyennes entreprises développés avec peu d'analyse des contraintes de ces dernières.

Le partenariat entre structures autour de la facilitation des SDE. Attirer la participation d'entreprises représente plusieurs avantages pour les programmes : un effet de levier sur les ressources, accès aux expertises et compétences de ces structures et plus grand potentiel de durabilité, certaines des fonctions de facilitation étant intégrées au secteur privé.

Des rôles et des approches efficaces de facilitation - Définir un rôle clair pour les facilitateurs sur chaque projet et sur chaque marché reste un défi. D'une part, le facilitateur est une entité externe vouée à se retirer en fin de projet. D'autre part il doit s'engager avec des acteurs qui ont une offre commerciale pour améliorer l'efficacité du marché. Quelques règles à suivre émergent pour savoir mieux gérer ce rôle : pour s'assurer qu'ils ont suffisamment de flexibilité pour répondre au marché, les projets utilisent des cadres contractuels définissant largement les programmes et les domaines stratégiques, les objectifs et ressources totales plutôt que de chercher à prévoir spécifiquement des activités ou les budgets alloués ; si les projets insistent sur la plus grande importance de l'assistance technique en comparaison au financement, ils

trouvent pour la plupart qu'un financement réduit est toutefois souhaitable pour induire un changement chez les partenaires.

Chapitre 7 - Exploiter au mieux les informations - Mesure de performance et évaluation d'impact

Avec les SDE qui gagnent en maturité, plus d'organisations utilisent des indicateurs spécifiques et communs pour suivre leurs performances. Certains programmes utilisent des systèmes de suivi et d'évaluation qui permettent d'alimenter la prise de décision des projets. Toutefois, nombreux systèmes d'évaluation comportent des déficiences méthodologiques et il reste difficile d'en tirer des conclusions convaincantes à propos des progrès du développement de SDE dans l'atteinte des objectifs du développement.

Utiliser et améliorer les informations du suivi et de la mesure de performances - De nombreux projets ont progressé dans la collecte et l'utilisation des informations de mesure de la performance exploitées pour les décisions managériales. De plus, des petites études sont menées plus fréquemment pour recueillir les données statistiques du marché. Ces informations permettent aux chefs de projet d'effectuer des ajustements permanents. Certains projets font aussi régulièrement remonter des retours (qualitatifs) de leurs partenaires sur le projet.

Définir le lien entre le développement du marché et la réduction de la pauvreté – Un document récent du Comité des bailleurs de fonds pour le développement de la petite entreprise s'attache aux liens théoriques existant entre le développement de marchés de services et la réduction de la pauvreté :

- > Des liens directs existent lorsque l'on promeut des services pour des entrepreneurs pauvres.
- > Indirectement, des liens existent lorsque l'on promeut des services pour des entreprises avec comme objectifs que celles-ci créent de l'emploi et contribuent à générer de la croissance qui affectera positivement les plus démunis.

Si ces liens ont déjà été sondés et reconnus théoriquement par des études passées, ils restent difficiles à prouver à l'observation individuelle des projets.

Un besoin de plus grande rigueur dans l'évaluation de projets - Si l'importance de l'évaluation de projet est mise en avant depuis plusieurs années, des études récentes critiquent la qualité des évaluations disponibles, depuis la trop faible explication des liens causaux entre les activités du programme et ses impacts proposés par l'échantillonnage au manque de données comparables entre les organisations et les programmes.

Etablir des attributions « plausibles » - Attribuer les changements aux activités du programme est l'une des questions méthodologiques les plus délicates de l'évaluation. Le besoin d'études plus rigoureuses, utilisant des groupes de contrôle, existe. Toutefois, la majorité des programmes ne veut pas dépenser les fonds, considérables, nécessaires pour cette approche rigoureuse.

Les programmes expérimentent différentes techniques qui leur permettent de lier avec un certain niveau de fiabilité l'intervention et les changements sur le marché en comparant les prestataires appuyés par le projet et les autres, en comparant les clients de ces prestataires et les clients des autres, en s'enquérant du jugement des PE et des prestataires sur les raisons du

changement et en attachant plus d'importance aux autres causes possibles de changement des services.

Chapitre 8 - les défis des bonnes pratiques du développement de marché de SDE

Obtenir des changements au niveau macroéconomique sur les économies est très important, mais cela prend du temps et est déjà la priorité des gouvernements nationaux. Les bailleurs et les spécialistes du développement peuvent apporter une différence durable sur les SDE, en relativement peu de temps et avec des budgets assez modestes. Les professionnels du développement de marchés estiment que ces changements contribuent à l'atteinte des objectifs importants du développement.

Mais le développement de marchés est complexe, la chaîne de causalité le liant à la réduction de la pauvreté est longue et difficile à expliquer simplement. Ces six dernières années, le secteur s'est regardé et analysé, il est aujourd'hui un des pionniers de la réflexion du développement de marchés et de la facilitation du changement systémique. Aujourd'hui, les experts du développement de services sont de plus en plus amenés à travailler avec les autres professionnels du développement. Les programmes, cherchant à atteindre des objectifs plus larges, sont plus généralistes. Souvent, les professionnels du développement sont intéressés et ont déjà une expérience de la construction à partir de systèmes et structures locaux. C'est le point de départ commun de construction entre les professionnels du développement des SDE et ceux d'autres domaines du développement, comme le développement du secteur privé, l'agriculture, le commerce, la réduction de la pauvreté ou la gestion des ressources naturelles. Des efforts sont faits pour partager l'information entre praticiens, comme le site www.bdsknowledge.org qui existe depuis maintenant un an et invite toutes les personnes impliquées dans les SDE à informer et échanger leurs expériences et réflexions.