

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.

Ce document a accompagné la tenue du cinquième séminaire annuel sur les SDE à Chiang Mai, Thaïlande, organisé par le Bureau international du travail.

L'approche du développement des marchés des services de développement de l'entreprise (SDE¹) est reprise 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).

Le 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. Les exemples ne sont pas repris dans ce document de synthèse. Les thèmes clés étudiés par les auteurs sont, par ordre : l'inclusion du développement de marché de SDE dans des projets de développement plus larges et la concentration des projets de développement sur les changements systémiques ; l'atteinte des personnes démunies ; l'étude de marché et la conception de projet ; les nouveaux modèles de prestation de SDE ; les interventions innovantes et les partenariats institutionnels pour développer les marchés des SDE ; la mesure de performance et l'évaluation d'impact. Enfin, les auteurs concluent par un chapitre portant sur les défis posés par le développement de bonnes pratiques dans le domaine.

ÉLÉMENTS DE CADRAGE : LE CONTEXTE EN 2004

L'approche du développement de marchés de SDE 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 SDE, 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 systèmes² 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 de SDE : être partie

¹ Nous utilisons dans ce document la terminologie utilisée par le BIT, soit SDE pour le terme anglais BDS.

² En entendant par système l'ensemble des acteurs opérant sur et/ou en lien avec un marché.

prenante 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 ?

RÉPONDRE AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT : LA CONVERGENCE DES APPROCHES DE DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉS

Le rôle de l'approche de 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 :

- en touchant des marchés à plus forte valeur ajoutée. Les PE ont souvent besoin d'appuis spécifiques pour atteindre ces marchés ; de même, des services particuliers sont nécessaires pour, dans un secteur donné, s'assurer que les personnes démunies bénéficieront du développement du marché ;

Entre services aux entreprises et développement de filières, que devons-nous appeler SDE ?

- en intégrant les PE à des initiatives plus larges. Il est sinon plus difficile et plus coûteux d'atteindre ce public ;

- en améliorant la sécurité alimentaire et en réduisant la pauvreté. L'approche SDE peut permettre aux interventions centrées sur ces thèmes d'atteindre portée et durabilité par l'encouragement de la commercialisation des productions paysannes ou d'autres activités génératrices de revenus (AGR) ;

- en privatisant des services d'infrastructure que des PE peuvent proposer, en particulier aux communautés pauvres. Les façons dont le développement de marché peut encourager des PE à proposer ce type de services est en exploration.

Par ailleurs, **les projets de SDE prennent en considération les objectifs du Développement** suivants :

- la recherche d'un impact fort sur le secteur privé, le développement de marchés de SDE étant un des changements nécessaires ;

- l'atteinte des personnes démunies. En particulier, encourager les services intégrés est une façon de permettre un accès aux services d'une couche de population qui ne peut les rémunérer directement ;

- l'intégration dans des programmes plus larges : certains programmes de SDE font le choix d'intégrer leurs stratégies de développement de marché au sein de programmes qui travaillent déjà avec des PE.

Le développement de marché de SDE permet ainsi d'atteindre des objectifs plus larges de Développement.

Quelle est la taille idéale d'un programme ? Un programme spécialisé ou plus large ? Comment atteindre un impact significatif sur tout un éventail de problématiques de développement tout en conservant une approche pratique ?

Changement systémique et atteinte de résultats à court terme, où est l'équilibre ?

La convergence du développement de marchés de SDE et des autres domaines du développement se fait autour de **l'opportunité qu'offre une approche systémique du développement de marchés**

de SDE d'obtenir un changement durable. Cet intérêt pour le développement de marché a conduit les programmes à regarder plus avant les systèmes pour améliorer leur fonctionnement.

- Les programmes agricoles, par exemple, ne se contentent pas d'augmenter les quantités produites mais se concentrent de plus en plus sur le développement de liens en amont et en aval de la production.

- Ou encore : de nombreux services jusqu'ici publics sont en train d'être privatisés, tels les services aux agriculteurs, les infrastructures, les communications.

- La lutte contre la pauvreté ne consiste plus uniquement à apporter du bien-être, mais à intégrer les personnes démunies au fonctionnement des marchés.

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 qui attendent des retours tangibles à court terme.

Les défis opérationnels que les praticiens doivent relever à ce sujet sont :

- le besoin d'investir sur l'organisation des PE ;

- le manque de prestataires, qui peut limiter la capacité du programme à développer un marché concurrentiel ;

- des capacités insuffisantes de l'institution qui met en œuvre ou une conception de programme trop vague ;

- au contraire, des programmes conçus avec une cible très spécifique peuvent empêcher leurs gestionnaires de se concentrer sur des questions relatives aux systèmes dans leur ensemble.

Certains programmes arrivent à répondre à ces deux exigences en se concentrant d'abord sur des objectifs à 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 déterminés suite à une étude de marché conséquente ;

- une concentration forte des activités du projet sur un ensemble de services ou de produits dans une filière ou un secteur afin de pouvoir répondre à des besoins spécifiques et critiques des PE ;
- une vision à long terme et une stratégie de sortie articulées à ces activités et communiquées aux partenaires.

Les programmes limités dans le temps sont-ils un frein à l'atteinte d'objectifs à plus long terme ?

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.

ATTEINDRE LES PERSONNES DÉMUNIES : UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION ACCOMPAGNÉE DE PROGRÈS SUR LE TERRAIN

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. D'autres prônent une approche plus directe, en particulier pour des services basiques ou lorsque les interventions visent les plus pauvres. Des réponses sont à chercher en diffusant (en augmentant la connaissance de cette approche), en engageant des activités de coordination qui comprennent cette double exigence de résultats et de changements systémiques, ou encore en faisant porter l'intervention sur une autre marché d'intervention si des acteurs continuent d'intervenir en subventionnant. Certains programmes ont réussi dans des contextes où il existe des subventions publiques fortes. Ces programmes se sont

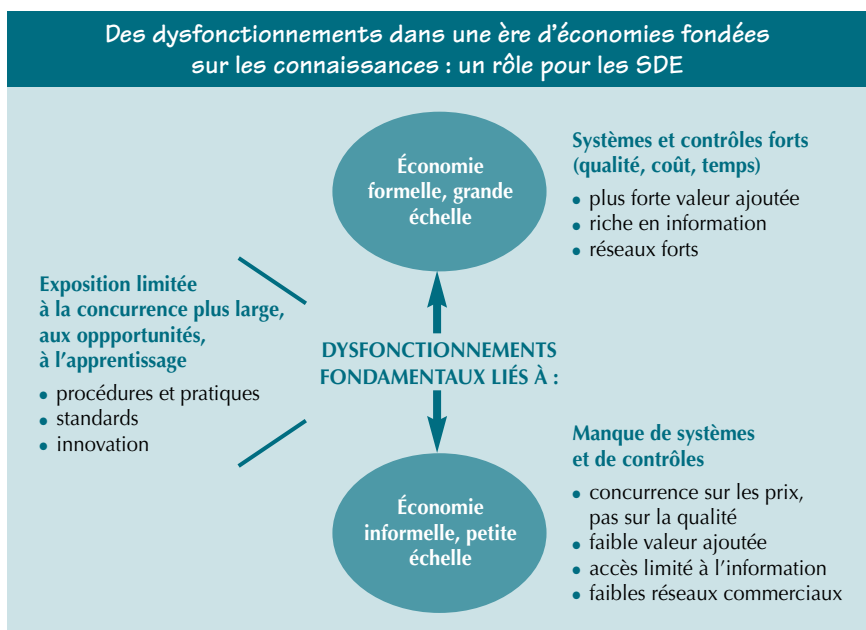
Les praticiens et les bailleurs, depuis l'avènement des SDE, questionnent ces derniers sur leur capacité à atteindre les personnes démunies. Par ailleurs, les programmes qui visent ces personnes cherchent de plus en plus à ancrer leur approche sur le marché. Cette convergence ouvre la voie à des explorations intéressantes.

Nombreux bailleurs et opérateurs proposent de **travailler sur les liens entre acteurs pour réduire la pauvreté**. Le défi pour les programmes comprenant du développement de marchés de SDE est d'articuler clairement le lien entre développement de marché et réduction de la pauvreté. Selon Hitchins, et al., l'approche sociale est pertinente pour des personnes subissant d'extrêmes dysfonctionnements (de marché, isolement très fort) et l'approche de développement de marché est quant à elle pertinente lorsqu'elle permet de renforcer et de dynamiser des systèmes économiques.

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. Si les recherches en sont encore au stade préliminaire, les expériences les plus anciennes suggèrent que les marchés de SDE ont le potentiel de servir les personnes démunies et de les aider à bénéficier de plus forts liens de marché.

Dans la pratique, **les programmes utilisent toute une série de techniques pour atteindre les personnes démunies :**

- des techniques innovantes pour identifier et évaluer le marché des services, sur des problèmes commerciaux spécifiques (baisse des coûts, meilleurs approvisionnements, amélioration de la commercialisation) et sur la conscience du besoin qu'en ont les personnes concernées ;
- des services de base qui relient les PE aux marchés : les communications, les infrastructures, les liens commerciaux ont l'avantage de permettre aux entreprises de rapidement mieux fonctionner ;
- les transactions intégrées à l'approvisionnement ou à la commercialisation puisque peu de personnes démunies sont prêtes à payer – ou le peuvent – pour des services. Les risques et les coûts sont partagés avec des acteurs mieux lotis sur le marché ;
- 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 les structures gouvernementales. Ces éléments peuvent renforcer des systèmes existants mais ne fonctionnant pas de façon optimale et encourageant des résultats à court terme ;
- une amélioration systématique et créative de l'environnement des SDE et le développement des institutions et fonctions nécessaires pour appuyer un marché dynamique : organisations avec une capacité de plaidoyer, de réseautage, qui comprennent les questions de concu-



rence dans leurs secteurs, qui appuient les politiques publiques.

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. Les prestataires de SDE peuvent ne pas connaître cette demande des femmes entrepreneurs et auraient besoin de renforcer leurs compétences pour servir ce marché. Réciproquement, les femmes entrepreneurs n'ont pas forcément une bonne connaissance de ce que sont les SDE et des bénéficiaires qu'elles peuvent en tirer.

RENDRE L'ÉTUDE DE MARCHÉ PLUS EFFICACE POUR LA CONCEPTION DE PROGRAMME

L'importance de l'étude de marché pour la conception et la mise en œuvre de programmes 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 marchés des SDE interagissent avec les filières et les autres systèmes.

Avoir une vision du système de marché en fin de projet

Savoir quels bénéficiaires majeurs le projet compte apporter à quels acteurs et esquisser ce à quoi un marché de services durable qui fonctionne efficacement pour les PE pourrait ressembler en fin de projet. Durant l'étude de marché, il est aussi important d'avoir en permanence une réflexion sur les questions liées à la conception du projet.

Considérer le système de marché dans son ensemble

Auparavant, l'étude de marché consistait surtout à comprendre l'offre en SDE, la demande et la différence entre elles. Les outils de l'étude de marché étaient ceux

du secteur privé, adaptés. Depuis, les praticiens et bailleurs ont intégré l'évaluation des marchés des services et l'analyse de filière pour comprendre comment les services intégrés (collecte et diffusion d'information, recherche et développement, réseautage, plaidoyer, etc.) et l'environnement institutionnel (réglementations, standards, etc.) permettent aux PE d'atteindre des marchés à plus forte valeur ajoutée.

Ces fonctions peuvent être proposées par différentes institutions, privées ou publiques. Les projets, en particulier ceux opérant sur des marchés peu développés, commencent à examiner ces fonctions d'appui au marché dans le cadre de l'étude de marché. Globalement, les praticiens cherchent de plus en plus à appréhender les systèmes dans leur ensemble.

Adapter l'étude de marché au contexte

L'étude de marché est la plus utile lorsque les outils et méthodes utilisés sont adaptés au contexte. L'échantillonnage permet d'obtenir des résultats indicatifs. Pour plus de rigueur et de crédibilité, il est intéressant d'avoir aussi des informations quantitatives. Ce qui est important lors de l'étude de marché, c'est de poser les bonnes questions et d'utiliser les bonnes informations pour y répondre, l'objectif étant d'en retirer les informations clés sur le marché et le contexte. À ce sujet, de plus en plus d'études de marché affinent tôt leur recherche. Par ailleurs, les stratégies de collecte d'information sont innovantes et vont de l'observation de marché au test de produits par des discussions de groupe, en passant par différents types d'entretiens/enquêtes.

Cette année, beaucoup de travail a été réalisé sur des marchés peu développés, les études de marché et la conception de projet y ayant quelques traits remarquables : les services aux entreprises et ceux aux consommateurs finaux sont distingués, les services de base prennent de l'importance (téléphonie mobile, maintenance,

etc.), beaucoup sont informels, à toute petite échelle, sont intégrés et sont liés à des filières. L'offre de services tout comme leur consommation est groupée.

Tirer le plus possible de l'étude de marché

Une des limites des études de marché passées était la capacité des opérateurs à utiliser efficacement les données pour la conception du projet, les outils marketing et de recherche étant alors basiques. Des expériences tentent actuellement d'obtenir plus d'information terrain par des méthodes plus sophistiquées de traitement des données.

Dans quelle mesure les gestionnaires de projet et leur personnel admettent-ils qu'un projet pilote est un échec et décident d'arrêter de suivre leur modèle commercial ou d'intervention ? Comment peut-on établir des critères objectifs d'évaluation des projets pilotes ?

Lier l'étude de marché, la conception du projet et sa mise en œuvre

Les praticiens recommandent de mettre en œuvre quelques activités pilotes pendant l'étude de marché et la conception du projet, argumentant qu'il n'y a pas de substitut possible à l'action. Ils recommandent aussi que la collecte d'information reste un processus continu, en place de l'étude de marché à la réalisation du projet. Ce qui varie fortement, c'est la proportion de l'étude qui est menée avant et durant le projet. Enfin, chercher à tout apprendre du marché avant de mettre en œuvre un projet n'est pas recommandé car cela fait encourir le risque au projet de rester bloqué à la phase d'analyse du marché.

S'impliquer dans le processus d'étude de marché

Les données ne sont qu'une part de ce qui est rendu disponible par l'étude de marché. La faire soi-même permet d'en

Comment les organisations peuvent rester rigoureuses et objectives en utilisant uniquement des outils qualitatifs pour leur étude de marché ?

retirer des bénéfices intangibles : apprendre, se positionner comme facilitateur aux yeux des acteurs sur le marché, entamer des relations avec différents acteurs. La présence et l'engagement dans le contexte local peuvent apporter des informations plus intéressantes qu'une étude de marché elle-même. En particulier sur les marchés peu développés, des idées intéressantes peuvent provenir de modèles de fourniture de services développés par des personnes en activité. Ces modèles ne sont identifiables que par une implication active des praticiens. Même si ces modèles opèrent généralement à toute petite échelle, ils peuvent présenter un potentiel de réplique ou de changement d'échelle.

Les bailleurs de fonds et les praticiens sont-ils prêts à perdre une partie de leur contrôle sur la conception de projet ? Permettre aux acteurs locaux de s'impliquer dans l'étude de marché et la conception du projet signifie encourager leur implication et leur influence.

Impliquer les acteurs dans l'étude de marché

L'étude de marché n'est pas un exercice neutre dans la mesure où par le questionnement d'acteurs sur leur marché, elle peut changer leur façon de l'appréhender. L'étude de marché constitue la première opportunité qu'a le praticien d'influencer les acteurs, en les impliquant, en développant une prise de conscience, un enthousiasme pour des possibles actions. Plusieurs types d'outils sont utilisés : des discussions de groupe et entretiens individuels, une analyse conjointe de données sur le marché en support des discussions, des groupes de travail pour valider les informations récoltées et stimuler les échanges.

LES MODÈLES D'OFFRE DE SERVICES : TENDANCES ET INNOVATIONS

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 services aux entreprises

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 ;
- 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 transsectorielles 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.

Les services sectoriels : à questions communes services communs. La majorité des programmes comprenant des composantes d'appui aux entreprises ont soit une approche sectorielle, soit une composante qui l'est. Des secteurs communs d'intervention émergent, tels l'horticulture, l'élevage, l'artisanat.

Par ailleurs, les programmes ont tendance à répondre à des contraintes communes qui se posent dans des secteurs spécifiques et le font en proposant des services communs. Pour un programme, rester concentré sur des filières données permet d'obtenir des résultats plus rapides et transférables à d'autres filières.

Enfin, les programmes ont tendance à se concentrer sur une à trois filières et à y proposer des services qui améliorent le fonctionnement du marché, que ce soit en amont ou en aval de la production. Certains des défis à relever pour permettre aux PE d'être sur des marchés à plus forte valeur ajoutée sont communs à différents secteurs d'intervention, par exemple :

- en horticulture, il s'agit de l'établissement de liens au sein du marché, d'assistance technique sur la culture, de micro-irrigation, d'organisations paysannes, d'accès aux intrants ;
- les interventions autour de l'élevage se concentrent essentiellement sur l'augmentation de la production via des services vétérinaires et sur l'amélioration des infrastructures de mise sur le marché des produits ;
- les programmes travaillant sur l'artisanat cherchent à développer des liens internationaux, travaillent sur le développement et la conception de produits, sur l'amélioration de la qualité.

L'éventail des services proposés est forcément étendu le long d'une filière donnée, puisque le travail sur une problématique peut être gêné par des dysfonctionnements à d'autres niveaux.

Comment les professionnels qui travaillent sur les SDE dans ces secteurs communs d'intervention partagent-ils leurs informations et les leçons qu'ils tirent de leurs expériences ?

Le secteur privé en tête des TIC. Les TIC deviennent vitales pour les PE pour accéder aux marchés à forte valeur ajoutée : elles permettent d'avoir des informations sur les acheteurs et les intrants, de faciliter l'achat et la vente, d'informer sur les spécificités des produits. De plus en plus, les TIC sont sectorielles. Elles sont aussi utiles aux prestataires et aux facilitateurs à qui elles permettent de travailler plus efficacement.

Les services transsectoriels, entre continuité et innovation. Les nouvelles activités sont souvent sectorielles. Toutefois, des services transversaux continuent d'être promus, comme la comptabilité, l'éducation en gestion de base ou la fiscalité. Si certains acteurs prônent des subventions en présentant ces services comme des biens semi-publics, d'autres explorent des approches commerciales de ces services.

SDE et finance, à la poursuite d'un objectif vague. S'il est reconnu que les PE nécessitent à la fois des services financiers et non financiers, les stratégies mixant ces deux types de services manquent encore de clarté. Deux documents

se sont récemment penchés sur cette question :

► Le premier, « Synergies through linkages : who benefits from linking finance and BDS ? »³ suggère qu'il n'existe pas de modèle où à la fois les prestataires de SDE, les institutions de microfinance (IMF) et les PE trouvent leur compte : les PE ne sortent pas gagnantes d'un accès concomitant aux deux types de services. L'étude conclue sur des recommandations : il vaut mieux proposer des services sur une base volontaire qu'obligatoire, il vaut mieux que les prestataires soient des structures partenaires distinctes plutôt qu'un programme unique.

► Le second, « Buyer and supplier credit to farmers : do donors have a role to play ? »⁴ examine les pratiques de finance agricole en regard du conseil technique, de l'offre d'intrants, des services marketing. Trois points ressortent de l'étude : (1) les fournisseurs et acheteurs d'intrants au secteur privé proposent souvent du crédit et du conseil aux paysans ; (2) les associations de développement sont pionnières des efforts innovants pour renforcer l'accès à la finance agricole ; (3) dans certains cas, les institutions financières s'impliquent sur des liens avec des fournisseurs et acheteurs d'intrants ou avec des organismes de développement. L'auteur conclue que les bailleurs ont un rôle à jouer pour stimuler le financement du secteur agricole mais ils doivent prendre garde à ne pas distordre les marchés financiers, des produits et des SDE.

Les initiatives de financement de l'agriculture cherchent à lier l'accès au financement et les SDE : approvisionnements en intrants, achat de produits, services techniques. Est-il recommandé aussi dans les initiatives de financement de l'agriculture de proposer des services de lien entre finance et SDE sur une base volontaire plutôt qu'obligatoire ?

Les modèles commerciaux des entreprises et des prestataires

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.

Les (grandes) entreprises au service des PE. Les PE représentent pour certaines entreprises une niche de marché à exploiter pour atteindre le marché des personnes plus démunies, encore inexploité. Pour d'autres, travailler avec des PE prestataires leur permettrait d'améliorer leur position concurrentielle. Par ailleurs, les entreprises sont soumises à une pression grandissante pour améliorer leur responsabilité sociale.

Ainsi, certaines prennent l'initiative de travailler avec des PE. Des opérateurs soutiennent ces initiatives en appuyant les entreprises volontaires pour soit proposer des services aux PE, soit les inclure dans leur chaîne de production/d'offre. Les avantages communs que les PE et les grandes entreprises peuvent trouver à cette collaboration sont, entre autres, la réduction des coûts, la baisse des effets négatifs sur l'environnement, la diminution de la vulnérabilité de l'offre, les avantages d'avoir une marque, un meilleur accès aux marchés, une plus large base de clientèle et le développement de marchés d'avenir.

Qui prend en compte l'intérêt des personnes démunies et des PE dans ce cadre d'une interaction grandissante avec des entreprises nationales et internationales ?

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.

Les projets cherchent à atteindre de nombreuses PE en incitant et en améliorant la volonté et la capacité de quelques grosses entreprises à leur proposer des services intégrés. Au sein des filières où il n'y

a pas de grande entreprise capable ou désireuse de le faire, les interventions se concentrent sur la stimulation de l'offre de services intégrés aux PE, par exemple : en développant les services proposés sur les points de vente habituels des PE ; en travaillant au développement de marchés (lieux physiques) où des services intégrés peuvent être proposés ; en améliorant la capacité des PE ciblées à devenir revendeur ou agent prestataire de services intégrés ; en liant les commerçants aux prestataires de SDE afin que ces premiers soient intermédiaires sur la vente de SDE ou acheteurs de services qu'ils revendent ensuite aux PE.

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'État. C'est dans les services d'appui aux agriculteurs que le plus a certainement été fait. Malgré les difficultés posées par la dispersion des petits producteurs et leurs capacités limitées de paiement, les résultats préliminaires indiquent que des services orientés par la demande peuvent être durables.

Les compétences basiques en gestion peuvent-elles aussi être commercialisées en tirant des leçons des services d'appui aux agriculteurs ?

Les premières leçons tirées en ce domaine sont les suivantes :

- les services commerciaux ont des caractéristiques différentes des services étatiques : ils sont plus orientés par la demande, plus pratiques, localisés plus près des agriculteurs.
- Les services populaires sont ceux qui sont liés à des bénéfices évidents. Le conseil et l'information en font partie lorsqu'ils sont intégrés à une transaction.
- Les services intégrés permettent l'accès des petits paysans à faible capacité financière.
- L'agrégation des demandes par des groupes de paysans augmente la volonté des prestataires privés de servir les PE.
- Les partenariats entre entreprises (par exemple entre fournisseurs, transforma-

³ De Sievers et Vandenberg. Voir résumé de ce texte dans la revue « L'Actualité des services aux entreprises », n° 8.

⁴ De Doug Pearce pour le Consultative Group to Assist the Poor (CGAP).

teurs agroalimentaires, banques) peuvent permettre de proposer des ensembles de services appropriés.

► Stimuler la demande de services en montrant aux paysans les bénéfices qu'ils peuvent retirer de leur utilisation permet d'augmenter leur volonté de payer : les paysans sont prêts à payer pour des services qui engendreront clairement des bénéfices, s'ils sont proposés au bon moment, à des coûts et avec des options de paiement accessibles.

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 clés des projets.

Les avantages de l'approche en réseau sont, outre l'efficacité collective, de permettre aux SE d'interagir sur les marchés plus efficacement avec des partenaires plus importants ainsi que d'établir des relations formalisées entre différentes entreprises. Cependant, des questions restent en suspens : quel est le rôle approprié des associations : prestataire ou facilitateur ? Quel est l'avantage comparatif des associations sur des entreprises privées ? Qui a pour rôle de développer les capacités des associations ? Comment, dans des environnements peu favorables aux associations, éviter qu'elles ne tombent dans des erreurs de gestion ou dans la corruption ?

Malgré ces interrogations, des programmes aident les associations à développer et à proposer des SDE en les appuyant pour agréger les demandes de leurs membres, pour identifier et négocier avec des prestataires. Certaines associations jouent aussi un rôle de plaidoyer ou de facilitation sur des marchés plus élargis.

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 presta-

tion de SDE. Sont en particulier concernés les services suivants : la recherche-développement, le renforcement de compétences, la mise à disposition d'information, la certification.

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.

Les défis auxquels se confrontent de telles interventions font qu'il est difficile de déterminer les rôles appropriés des agences publiques et des organismes privés ; que les gouvernements peuvent ne pas avoir la capacité pour contractualiser, gérer et suivre des montages assez complexes ; que les financements publics peuvent ne pas être assurés sur le long terme ; qu'il est délicat de trouver un équilibre entre fonds publics et fonds privés, en particulier trop d'argent « gratuit » peut distordre le marché de la prestation de services.

Malgré ces difficultés, nombre de programmes voient le partenariat public-privé pour la prestation de SDE comme une voie utile pour améliorer la qualité et la portée des services publics.

NOUVEAUX PARTENARIATS ET NOUVELLES STRATÉGIES DE GESTION DES INTERVENTIONS

Des innovations dans les interventions

Un principe clef du développement de marchés 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 clés de PE et des marchés de SDE. 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.

Précédemment, il a été dit qu'il est plus efficace pour un programme de se concentrer sur quelques filières et services.

D'autres principes peuvent être appliqués, qui sont présentés ci-dessous.

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. Quelques techniques pour stimuler la demande peuvent être appliquées : tester la stimulation de la demande durant l'évaluation de marché ; proposer de l'éducation commerciale de base pour stimuler la prise de conscience des entreprises de l'intérêt de services plus élaborés ; passer par les services des médias, les programmes de radios à destination des entreprises, les magazines ; utiliser les ONG et organisations commerciales existantes pour atteindre les populations cibles.

L'œuf ou la poule ? Est-ce la stimulation de la demande ou le développement de capacité du prestataire qui doit être mené en premier ?

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. Les facilitateurs commencent à considérer les prestataires comme des partenaires commerciaux que le programme peut aider à développer et non plus seulement comme des partenaires du développement. Les prestataires en retour voient les facilitateurs comme des partenaires commerciaux. Les opérateurs doivent donc avoir une offre claire envers les prestataires et bien montrer les avantages à tirer de la participation au programme.

Pour identifier et attirer les prestataires, les opérateurs utilisent tout un éventail de techniques : interaction avec les informations tirées de l'évaluation de marché, séminaires et groupes de travail sectoriels, foires et médias commerciaux, publicité. Ces stratégies sont utiles pour déceler des prestataires « cachés » qui auraient pu ne pas être identifiés par une étude de marché.

Sélectionner les prestataires selon le dimensionnement du projet, afin de créer une concurrence sur l'offre de services.

La question la plus évidente est de savoir avec combien de prestataires le programme décidera de travailler. Derrière cette interrogation se trouvent des questions plus fondamentales : combien de prestataires seront en concurrence sur le marché ? Les PE auront-elles un choix suffisant ? Certains programmes renforcent la multiplicité de choix des PE, d'autres encouragent des tendances monopolistiques sur des marchés locaux.

Vaut-il mieux travailler avec de nombreux petits prestataires de SDE ou avec seulement quelques-uns de plus grande taille ?

Encourager la multiplicité est idéal, mais plusieurs facteurs peuvent empêcher à court/moyen terme de le faire :

► **La phase du projet.** Durant la mise en œuvre, l'opérateur préfère en général travailler avec un nombre limité de prestataires avant de chercher à répliquer l'expérience.

► **La taille et la maturité du marché.** Sur des marchés très jeunes, très faibles ou très petits, l'opérateur peut trouver des difficultés à identifier plusieurs prestataires désireux de travailler avec lui.

► **L'échelle des prestataires existants.** Sur certains marchés, de gros prestataires peuvent avoir une forte portée de clientèle ainsi que de nombreux contacts. Certains programmes peuvent préférer travailler avec un seul prestataire de grande taille pour toucher plus efficacement de plus nombreuses entreprises, espérant que son succès poussera les plus petits concurrents à le copier.

► **Quand les marchés, les prestataires et les ressources du programme sont limités.** Lorsque les prestataires ont besoin d'un renforcement de compétences ou lorsque les filières ont besoin d'un gros travail de facilitation, la limitation des fonds disponibles peut mener à restreindre le nombre de prestataires avec qui le programme travaillera.

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 l'imitation et la réplification des services. Avec des fonds limités, des opérateurs parviennent à

répliquer des projets en un laps de temps relativement court lorsque : il y a suffisamment de prestataires sur le marché, l'offre est conséquente, les modèles commerciaux sont simples, éprouvés ou rapides à démontrer, et/ou de petits bouquets de services peuvent être composés par un prestataire. Dans certains cas, les services ne sont pas directement proposés aux prestataires mais encouragent leur organisation, stimulent la demande et les liens avec des clients potentiels.

Les conditions qui favorisent l'émergence d'imitation des services sont principalement les suivantes :

► l'existence de prestataires (potentiellement) concurrentiels sur le marché ;

► de fortes incitations pour les prestataires, à la fois des opportunités de marché et une demande ;

► des modèles commerciaux simples, éprouvés et facilement répliquables ;

► une sophistication des services en adéquation avec la capacité du prestataire à les adopter sans assistance technique.

Lorsque les opérateurs sélectionnent des prestataires avec qui ils vont travailler, s'ils choisissent les meilleurs, les plus actifs, ils doivent alors prendre garde à ne pas induire de distorsions sur le marché ni de ressentis de la part des autres prestataires.

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 ci-dessous. Elles concernent des prestataires privés qui proposent leurs services à des PE.

► **Former et développer les liens d'affaires** est la stratégie la plus courante des programmes de SDE, étant donné la pléthore d'initiatives centrées sur des secteurs ou des filières. Les nouvelles techniques mises en œuvre sont entre autres : les services de facilitation par le biais de bases de données ; l'amélioration de la confiance entre les prestataires et les PE par le développement de modèles de contractualisation et la formation des deux parties sur l'importance de ces contrats ; l'appui des prestataires pour le développement de modèles commerciaux pour atteindre les PE.

► **La formation et l'assistance technique** sont des composantes clés de nombreuses initiatives de développement. Les nouvelles offres de formation utilisent des sessions de « brainstorming » comprenant des exercices participatifs visant au développement de SDE ; l'offre d'information sur les derniers standards, les tendances de marché, les techniques de production ; le développement de matériel technique pour aider les prestataires à gérer une entreprise au service des PE. La plupart des programmes aujourd'hui proposent des formations ciblées sur des sujets précis ainsi que de l'assistance technique pour aider les prestataires à proposer des services spécifiques.

► **La création d'entreprises de services** provient souvent du constat qu'il y a peu de prestataires sur des marchés très peu développés. De plus en plus, les facilitateurs identifient des nouveaux modèles commerciaux et convainquent d'autres entrepreneurs de les adopter. Ils peuvent aussi communiquer autour de nouveaux modèles commerciaux identifiés, plus sophistiqués, et tester des projets pilotes. Les interventions se concentrent moins sur la capitalisation et plus sur la fourniture de conseil technique, sur le modèle commercial à développer et sur le suivi de l'entrepreneur.

► **Le renforcement du marchés et des prestataires de services « secondaires »** : sur des marchés relativement plus développés, 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 sont pas directement proposés aux PE). Sur ces marchés, les prestataires de services sont les consommateurs de SDE. Plus le marché sera fort, plus il y aura d'opportunités de développement de marchés de services secondaires. Il existe au moins trois modèles d'échanges pour ce type de services secondaires : les prestataires de SDE achètent des services commerciaux à d'autres prestataires ; les fournisseurs ou acheteurs d'intrants achètent des SDE ; les fournisseurs ou acheteurs d'intrants reçoivent des services intégrés de leurs propres fournisseurs et/ou acheteurs d'intrants.

Les facilitateurs trouvent important de distinguer les services directs aux PE des services secondaires : si les programmes

ne reconnaissent pas leur existence, ils risquent de créer des distorsions. De plus, en reconnaissant et en développant ces marchés, les programmes peuvent améliorer leur portée, leur efficacité et leur pérennité. Enfin, ces marchés ne présentent pas les mêmes opportunités et contraintes que les marchés servant directement les PE.

Trop de prestataires peuvent-ils « tuer » le marché ? Ou : la baisse des prix occasionnée par la hausse de l'offre impacte-t-elle sur la qualité des services ?

Gérer les SDE : rôles institutionnels

Reconnaissant l'importance de l'appropriation par les acteurs locaux du développement des marchés de 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 clés, 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 SDE. Des opérateurs ont récemment travaillé avec des gouvernements locaux sur le développement de marchés de SDE. Il en ressort :

- un potentiel clairement identifié de travail commun sur des issues réglementaires locales comme l'enregistrement commercial ;
- un rôle de facilitateur de marché qui se révèle moins probant. En particulier, comme le souligne un projet d'assistance technique de la Banque américaine de développement (BAD) en Indonésie : un manque de volonté de délégation de la mise en œuvre couplé à un manque de

capacité à identifier, sélectionner et travailler de façon flexible avec les prestataires de SDE ;

- des programmes d'appui aux petites et moyennes entreprises (PME) développés avec peu d'analyse des contraintes des PME.

Le partenariat entre structures autour de la facilitation des SDE. Les entreprises sont désireuses de contribuer à la facilitation de marché lorsqu'elles en bénéficient. Attirer leur participation représente plusieurs avantages pour les programmes : un effet de levier sur les ressources, un accès aux expertises et compétences de ces structures et un 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 programmes utilisent des cadres contractuels définissant largement les projets et les domaines stratégiques, les objectifs et ressources totales plutôt que de chercher à prévoir spécifiquement des activités ou les budgets alloués ; ils exigent en revanche un plus grand niveau de détail dans la planification et l'analyse tout au long du projet. Ils poursuivent l'étude de marché en continu pour identifier des interventions additionnelles, laissant aussi plus d'innovations possibles. Enfin, ils maintiennent un retour analytique explicite sur leurs actions et les résultats de leurs activités ;
- 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. Certains principes sont recommandés dans la relation au partenaire : négocier la plus grande contribution possible du partenaire, utiliser pour évaluer les interventions les ratios incluant les participations privées dans les programmes ; éviter de subventionner les transactions sauf si cela

est lié à un essai précis de commercialisation à court terme ; gérer les coûts par ligne d'activité pour éviter que différentes subventions ne se croisent.

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 marché 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 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 leurs activités.

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 SDE 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 reconus théoriquement par des études, ils restent difficiles à prouver à l'observation individuelle des projets.

Dans quelle mesure tous les projets doivent-ils rapporter quant à leur impact sur la réduction de la pauvreté ?

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, trois études⁵ récentes critiquent la qualité des évaluations disponibles : l'explication des liens causaux entre les activités du programme et ses impacts est trop faible ; des données comparables entre les organisations et les programmes manquent.

Les recommandations principales qui ressortent de ces 3 études sont de proposer :

- des liens causaux clairs entre les activités du programme, le développement de marchés de SDE et les objectifs d'impact ;
- des techniques systématiques d'évaluation déjà expérimentées et adaptées au budget ;
- des attributions claires entre les activités du programme, et les changements sur le marché et autres impacts qu'il induit ;
- une concentration en premier lieu sur les indicateurs intermédiaires des objectifs du programme et sur les résultats, avant de passer à la mesure d'impact ;
- des initiatives pilotes qui appliquent plus rigoureusement les indicateurs de performance pour faciliter une meilleure compréhension des leçons tirées ;
- l'utilisation d'indicateurs et de méthodologies plus homogènes par les programmes et les organisations afin de rendre ces comparaisons possibles.

⁵ Une étude menée par Nexus Associates pour le Comité des bailleurs de fonds ; un passage en revue fait par le projet Amap de USAID et portant sur 27 programmes ; un passage en revue fait par l'IADB et portant sur des fonds d'IMF et de programmes de SDE financés par des IMF sur ces quinze dernières années.

Nombre de ces recommandations ne sont pas nouvelles mais représentent un nouvel appel à action.

Établir des attributions plausibles

Attribuer des 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 à 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 ;
- comparant les clients de ces prestataires et les clients des autres ;
- s'enquérant du jugement des PE et des prestataires sur les raisons du changement ;
- attachant plus d'importance aux autres causes possibles de changement sur les marchés des SDE.

Les initiatives de recherche en cours

Plusieurs activités sont en cours, comme :

- le programme Amap de USAID cherche à développer et à tester des approches de suivi et d'évaluation pour les projets qui aident à lier les PE à des marchés de forte valeur ajoutée ;
- le prestataire Kenya BDS et le programme Katalyst au Bangladesh vont développer et tester des prototypes de suivi et d'évaluation.

DÉVELOPPER ENSEMBLE
DES PRATIQUES DE SDE :
*comment chercher à la fois
l'excellence et l'ouverture vers les
autres domaines du développement ?*

Obtenir des changements au niveau macro-économique 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 marchés des services aux entreprises, en relativement peu de temps et avec des budgets assez modestes. Les professionnels du développement de marché estiment que ces changements contribuent à l'atteinte des objectifs importants du développement.

Mais le développement de marché est complexe, la chaîne de causalité le liant à la réduction de la pauvreté est longue et difficile à expliquer simplement. De plus, le développement de marchés de SDE ne représente qu'une fraction des changements systémiques qui doivent avoir lieu pour intégrer les plus démunis plus efficacement dans la croissance économique et dans la mondialisation.

Ces six dernières années, le secteur s'est observé et analysé, il est aujourd'hui un des pionniers de la réflexion du développement de marchés et de la facilitation du changement systémique. Les échanges et les apprentissages d'idées se sont pour le moment déroulés au sein d'une communauté assez restreinte et le fossé entre les approches « traditionnelles » et « SDE » du développement s'est élargi, rendant difficile pour les professionnels du développement de marché de convaincre les professionnels du développement des bénéfiques que leur stratégie propose.

Aujourd'hui, les experts du développement de marchés de SDE 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 de marchés de 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.