

Manuel du séminaire

**Services pour le
développement des entreprises :
mettre à l'épreuve les principes directeurs**

MISE A JOUR 2003 SDE

**Quatrième séminaire annuel sur les SDE
Turin, Italie
Septembre 2003**

Par Alexandra O. Miehlsbradt et Mary McVay
pour le

**Programme de développement des petites entreprises
de**

l'Organisation internationale du Travail

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Bureau des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Première édition 2003

Mise à jour 2003 SDE

- format imprimé: 92-2-114899-8

- format pdf: 92-2-114900-5

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Des catalogues et listes des nouvelles publications peuvent être obtenus gratuitement à la même adresse.

AVANT-PROPOS

L'OIT travaille dans de nombreux pays en développement au renforcement de la quantité comme de la qualité des perspectives d'emploi. Au sein de l'OIT, aussi bien le Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises (IFP/SEED) que le Centre international de formation de Turin jouent un rôle central dans ces initiatives. Ils travaillent en liaison étroite avec un grand nombre d'autres organismes et collaborent dans cet esprit à la tenue d'un séminaire annuel sur les services pour le développement des entreprises (SDE).

Ce séminaire est devenu un événement important pour les opérateurs des SDE à travers le monde et attire des participants originaires d'un large éventail de pays. Tous sont engagés dans la conception et l'exécution de projets d'appui au développement des petites entreprises et partagent un vif intérêt pour les idées et approches nouvelles susceptibles d'accroître l'efficacité de ces entreprises. Outre les nombreuses présentations, les participants semblent apprécier particulièrement le travail en réseau pendant les interruptions, et ils sont nombreux à poursuivre leurs discussions par courrier électronique longtemps après la fin du séminaire.

Un autre aspect du séminaire, qui s'est fait sa propre réputation, est le Document de base SDE. Il a été reconnu comme constituant une des meilleures vues d'ensemble du travail effectué par de nombreux organismes dans le domaine nouveau et en évolution rapide des SDE. L'OIT l'a traduit en français et en espagnol, et Swisscontact en vietnamien. De plus, de nombreuses personnes le téléchargent sur le Web et un certain nombre d'autres organismes l'utilisent pour leurs propres activités destinées à leur personnel et à des organisations partenaires.

Nous adressons nos remerciements à Mary McVay et Alexandra O. Miehlsbradt, qui ont su mettre à jour et actualiser chaque année le Manuel. Nous avons la chance de pouvoir nous appuyer de cette manière sur l'accumulation de leurs connaissances et de leurs réseaux. Nous exprimons également notre reconnaissance à Jim Tanburn et à Peter Tomlinson pour le rôle qu'ils ont joué dans l'organisation annuelle du séminaire.

Nous sommes persuadés que le Manuel comme le séminaire apporteront des contributions importantes à la cause de l'amélioration des emplois et des moyens de subsistance dans les pays en développement au cours des prochaines années.

Kees van der Ree,
Directeur par intérim,
Programme focal de promotion de l'emploi
par le développement des petites entreprises,
BIT, Genève, Suisse

Frans Lenglet,
Directeur,
Département de la formation
Centre international de formation,
OIT, Turin, Italie

REMERCIEMENTS

Les auteurs remercient vivement les opérateurs, les chercheurs et les bailleurs de fonds pour leur travail considérable, leur esprit novateur et leur implication souvent très personnelle, dont nous tentons de rendre compte dans cet ouvrage. Leur disposition à faire partager l'information concernant leurs programmes, leurs innovations, leurs problèmes et les leçons de l'expérience est grandement appréciée. Le Comité des bailleurs de fonds pour le développement des petites et moyennes entreprises a joué un rôle capital en réunissant tous les participants et en leur permettant de trouver des solutions nouvelles face aux défis de l'amélioration des résultats, du changement d'échelle et de la promotion de la durabilité. Nous remercions tout particulièrement Jim Tanburn, de l'Organisation internationale du travail, d'avoir pris l'initiative de ce manuel et d'avoir apporté son appui professionnel et personnel au cours de son élaboration et de sa révision annuelle. Ses collègues de l'OIT nous ont apporté une aide complémentaire précieuse. Nos remerciements s'adressent également à Gail Carter, notre rédactrice, qui passe des heures à assurer à chaque graphique, chaque encadré, chaque note, chaque titre et chaque phrase le maximum de clarté et de correction. Nous tenons enfin à remercier nos époux pour leur soutien tant technique que personnel. L'édition de cette année est dédiée aux patrons et aux travailleurs des petites entreprises à travers le monde. Nous espérons que les changements de stratégie examinés ici les aideront en plus grand nombre à pourvoir à leur alimentation, à leur logement et à leur éducation, ainsi qu'à ceux de leurs familles.

Alexandra O. Miehlbradt

Mary McVay

Consultantes en développement des petites entreprises

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	iii
REMERCIEMENTS	iv
1. Introduction	1
1.1 Objectifs.....	1
1.2 Les grandes lignes de "L'Actualité des SDE"	2
2. L'évaluation du marché des SDE et le processus de conception des programmes: les approches pratiques de la collecte et de l'utilisation de l'information relative aux marchés de SDE pour les défavorisés	3
2.1 Evaluer les marchés de SDE faibles et dissimulés	3
2.2 Prévoir la demande du marché : outils émergents pour la mise à l'épreuve des produits de services et des interventions sur le marché	5
2.3 Comparer les marchés de SDE de différents pays : qu'avons-nous appris jusqu'ici ?.....	7
2.4 Passer à l'action 1 : utiliser l'information sur le marché pour la conception de programmes	7
2.5 Passer à l'action 2 : intégrer l'évaluation du marché des SDE dans la mise en œuvre des programmes	9
2.6 Ne pas oublier les découvertes fortuites.....	10
3. Modèles d'activité viables dispensant des SDE aux défavorisés : un secteur qui suscite un intérêt renouvelé	11
3.1 Diffuser l'information sur les entreprises existantes qui dispensent des SDE	11
3.2 Appuyer la reproduction d'entreprises existantes qui dispensent des SDE	12
3.3 Améliorer la prestation de SDE par des entreprises existantes.....	13
3.4 Concevoir des entreprises nouvelles ou modifiées pour dispenser des SDE	13
3.5 Outils de mise au point de modèles d'activité de SDE.....	14

4. Nouveaux types de SDE – technologies de l’information et de la communication : le potentiel de développement des PME et des marchés de SDE.....	16
4.1 Les TIC pour les PME	16
4.2 Les TIC pour les PME sont-elles rentables ?	18
4.3 Les TIC peuvent-elles aider au développement des marchés de SDE ?	18
4.4 Problèmes et recherches dans le domaine des TIC pour les PME et les marchés de SDE	19
5. Les innovations dans les interventions : adapter le développement des marchés de SDE aux différents types de marché.....	21
5.1 Un cadre d’harmonisation des stratégies d’intervention avec les différents marchés.....	21
5.2 “Faciliter” dans le plus solide des marchés faibles : atteindre les micro-et petites entreprises urbaines	23
5.3 “Stimuler” les marchés à demande limitée et à offre très faible : les marchés des anciennes économies planifiées.....	23
5.4 “Informer” dans les marchés à offre limitée et à demande encore plus faible : atteindre les petites entreprises rurales.....	24
5.5 “Eduquer” dans les marchés les plus faibles : atteindre les défavorisés ruraux.....	26
6. Gérer le développement du marché des SDE : les rôles institutionnels dans les nouveaux programmes	28
6.1 Les prestataires de SDE du secteur privé et les responsables du développement du marché des SDE.....	28
6.2 Les ONG au niveau national en tant que facilitatrices du marché des SDE	29
6.3 Les ONG internationales	30
6.4 Les programmes de développement du marché des SDE commandés par des bailleurs de fonds.....	30
7. L’évaluation des performances : le problème de la liaison du développement du marché des SDE avec l’impact exercé	33
7.1 La logique circulaire du développement du marché des SDE : lier les programmes aux objectifs en matière d’impact	33

7.2	Démêler les attributions dans l'impact exercé sur les PME	35
7.3	Les programmes engendrent-ils des changements durables dans les marchés de SDE?	36
7.4	L'évaluation des performances dans la pratique	37
<hr/>		
8.	L'intégration des SDE : leur contribution au développement en général	39
8.1	Les SDE et le développement agricole	41
8.2	Les SDE et les questions de genre	41
8.3	Les SDE et le développement économique local	43
<hr/>		
9.	Les grands débats en matière de SDE	45
9.1	Approches sous-sectorielles ou intersectorielles : comment maximiser la portée et l'impact ?	45
9.2	Conception des programmes centrée sur la demande ou sur l'impact : quel est le facteur crucial dans le choix des services ?	47
9.3	Evaluation du marché des SDE : peut-on raccourcir le processus ?	49
9.4	L'offre de services directe/subventionnée est-elle parfois appropriée ?	50
9.5	SDE et (micro)finance	51
9.6	Le franchisage : appui ou distorsion des marchés de SDE?	52
9.7	Programmes et partenaires anciens : abandon ou transition ?	54
9.8	Le rôle de l'Etat et de la promotion dans les programmes de développement du marché des SDE	55
9.9	Atteindre les défavorisés : l'approche de développement du marché est-elle appropriée ?	57
<hr/>		
	LISTE DES EXEMPLES	59
<hr/>		
	BIBLIOGRAPHIE	62
<hr/>		
	LISTE DES ACRONYMES	73
<hr/>		
	LISTE DES FIGURES	75

1. Introduction

Depuis l'année 2000, l'OIT publie cette synthèse annuelle du travail effectué dans le domaine des services pour le développement des entreprises (SDE) conjointement avec le séminaire annuel sur les SDE organisé à Turin, en Italie. Cette année, eu égard à la diversité de expériences et de la formation des participants au séminaire et des professionnels des SDE à travers le monde, le recueil de textes sur les SDE produit par le Centre de Turin est divisé en deux publications :

Document de base SDE¹. Il présente les principes fondamentaux du développement du marché des SDE et en décrit sommairement les outils essentiels. Ce document est illustré d'exemples montrant comment sont appliqués ces principes et ces outils. Il s'agit d'une ressource introductive pour les nouveaux venus dans ce domaine et d'une référence utile pour les professionnels des SDE expérimentés.

Mise à jour 2003 SDE. Elle présente les tendances les plus récentes, les innovations prometteuses, les débats actuels et les défis à relever, tels que les illustrent des exemples de programmes organisés à travers le monde. Ce document est plus approprié aux professionnels des SDE expérimentés. Il aide à suivre des activités de pointe, à entrer dans des débats importants et à trouver des idées novatrices et des approches nouvelles de la prestation de SDE basés sur le marché aidant les petites entreprises à se stabiliser et à se développer.

Le présent ouvrage est la Mise à jour 2003 SDE.

1.1 Objectifs

En 2001, le Comité des bailleurs de fonds sur le développement des petites entreprises a publié « Les services de développement des entreprises pour les PME : principes directeurs pour l'intervention des bailleurs de fonds ». Le « Livre bleu » a synthétisé des années d'expérience en

aidant les PME à accéder aux services d'aide au développement afin de stabiliser et de développer leurs entreprises. Il a également esquissé une nouvelle stratégie basée sur le marché destinée à accroître l'impact, la portée, la durabilité et la rentabilité des SDE. Depuis 2001, les bailleurs de fonds et les opérateurs de SDE à travers le monde ont adapté les programmes en cours et conçu des initiatives nouvelles reflétant cette approche de « développement du marché des SDE ». Nombre d'entre eux ouvrent aussi la voie à l'innovation sur le terrain en se donnant pour tâches :

- D'identifier et d'appuyer les services qui aideront les PME à se stabiliser et à se développer ;
- D'augmenter l'échelle et la portée de ces initiatives ;
- De s'efforcer d'assurer le développement continu des marchés de ces services ;
- D'explorer les moyens permettant d'atteindre les défavorisés.

L'objectif de cette *Mise à jour 2003 SDE* est d'aider les professionnels des SDE – bailleurs de fonds, chercheurs et opérateurs – à suivre les tendances nouvelles, à s'informer des innovations récentes et à comprendre les problèmes émergents et les débats en cours dans ce domaine.

L'objectif de cette « Mise à jour 2003 SDE » est d'aider les professionnels expérimentés des SDE – bailleurs de fonds, chercheurs et opérateurs – à suivre les tendances nouvelles, à s'informer des innovations récentes et à comprendre les problèmes et les débats émergents dans ce domaine.

¹ Le Manuel est accessible sur <http://training.itcilo.it/bdsseminar/>

1.2 Les grandes lignes de « L'Actualité des SDE »

Cette *Actualité des SDE* est la seconde partie du Manuel annuel des SDE, qui en est maintenant à sa quatrième année de publication par l'OIT. Cette étude est organisée selon les thèmes clés suivants :

- L'évaluation du marché des SDE et le processus de conception des programmes : les approches pratiques de la collecte et de l'utilisation de l'information relative aux marchés de SDE pour les défavorisés ;
- Modèles d'activités viables dispensant des SDE aux défavorisés : un secteur qui suscite un intérêt renouvelé ;
- Nouveaux types de SDE – technologies de l'information et de la communication : le potentiel de développement des PME et des marchés de SDE ;

- Les innovations dans les interventions : adapter le développement des marchés de SDE aux différents marchés ;
- Gérer le développement du marché des SDE : les rôles institutionnels dans les nouveaux programmes ;
- L'évaluation des performances : le problème de la liaison du développement du marché des SDE avec l'impact exercé ;
- L'intégration des SDE : leur contribution au développement en général ;
- Les grands débats en matière de SDE.

En annexes figurent une bibliographie détaillée et une liste d'exemples. Cet ouvrage présuppose que le lecteur est familiarisé avec la terminologie en usage dans le domaine des SDE et avec les principes de l'approche de développement du marché des SDE. Pour consulter les définitions des termes employés et une liste de ressources en lectures utiles, sites Web et perspectives de formation, on se référera au Document de base SDE.

2. L'évaluation du marché des SDE et le processus de conception des programmes : les approches pratiques de la collecte et de l'utilisation de l'information relative aux marchés de SDE pour les défavorisés

Pour un grand nombre d'organisations de développement, l'atténuation de la pauvreté est un objectif fondamental du programme de SDE. Certaines agences choisissent pour cela de se concentrer sur les petites et moyennes entreprises du secteur formel afin d'augmenter l'emploi et la croissance économique. D'autres cherchent à atteindre les défavorisés plus directement en ciblant des micro-entreprises « marginales », par exemple celles qui appartiennent à des femmes, qui fonctionnent dans des situations consécutives à un conflit ou qui sont basées dans des zones rurales. Plusieurs agences de cette dernière catégorie mettent énergiquement à l'épreuve l'approche de développement du marché afin de voir comment elle peut faire accéder les entrepreneurs pauvres aux services aux entreprises qu'ils souhaitent et dont ils ont besoin. Les marchés de SDE pour les micro-entreprises sont souvent faibles, avec un petit nombre de transactions, ou bien ils sont « cachés », la plupart des SDE passant par des canaux informels ou intégrés². Un des secteurs innovants est actuellement est celui de l'apprentissage de l'évaluation efficace de ces

marchés faibles et cachés et de l'utilisation de l'information pour concevoir des programmes de développement du marché des SDE pouvant cibler les micro-entreprises marginalisées³.

2.1 Évaluer les marchés de SDE faibles et dissimulés

Au cours des premières années de l'application de l'approche de développement du marché, l'évaluation du marché des SDE s'est focalisée sur l'adaptation et l'utilisation d'outils de recherche pour la commercialisation dans le secteur privé. Cela a bien fonctionné pour les marchés de SDE les plus actifs. Toutefois, sur les marchés de SDE faibles et

cachés, les opérateurs adaptent et développent des outils visant à obtenir des informations de la part d'entrepreneurs pauvres ayant eu peu d'interactions, voire aucune, avec des services aux entreprises conventionnels. Sur ces marchés, l'évaluation du marché des SDE doit être plus large et plus créative, car elle rencontre des difficultés auxquelles n'ont pas à faire face des marchés plus développés et payants.

Lors de l'évaluation de marchés faibles ou cachés, on maintiendra l'orientation vers la demande des outils de recherche pour la commercialisation de SDE du secteur privé, mais on parlera en termes d'avantages pour les entreprises plutôt que de services aux entreprises.

² Anderson, 2000, et SEEP, 2003

³ Par exemple le Programme SEEP d'apprentissage des opérateurs en évaluation du marché des SDE. Pour plus d'informations, consulter www.seepnetwork.org

Exemple 1 : Les enseignements tirés des entretiens avec des micro-entrepreneurs

EDA Rural Systems en Inde

Une ONG indienne, EDA Rural Systems, a mené une évaluation du marché des SDE dans la filière de la chaussure en cuir au Rajasthan, en Inde. Les micro-entreprises actives dans ce secteur sont généralement des entreprises familiales avec deux ou trois salariés, situées dans des villages ruraux. Les entrepreneurs appartiennent à la communauté des Raigars, qui sont considérés comme situés au bas de la structure sociale de castes. Le revenu moyen de ces entrepreneurs est d'environ 30-50 \$ par mois.

EDA a interrogé 134 entrepreneurs spécialisés dans la chaussure en cuir en utilisant une approche exploratoire basée sur une liste de contrôle de l'information qu'ils souhaitaient. Les intervieweurs ont constamment adapté le processus et les questions de l'entretien aux enquêtés. Ils ont constaté qu'il était primordial d'utiliser le langage des entrepreneurs et d'éviter des termes tels que « SDE ». Les caractéristiques essentielles du processus d'entretien étaient les suivantes :

- Comprendre l'activité des entrepreneurs et le flux des intrants, de la production et des ventes ;
- Aider les entrepreneurs à établir une liste de toutes les personnes avec lesquelles ils ont une relation commerciale – les fournisseurs d'intrants et de services, les acheteurs, les autres entrepreneurs, les agences gouvernementales, etc. ;
- Examiner chaque relation établie avec l'entrepreneur et les avantages commerciaux et les services aux entreprises qui en découlent ;
- Demander aux entrepreneurs quels changements sont intervenus dans l'entreprise et comment ils se sont produits ;
- Leur demander d'établir des priorités entre les services aux entreprises les plus importants ;
- Leur demander s'ils accepteraient de rémunérer les services jugés prioritaires et comment ceux-ci devraient être dispensés.

EDA a constaté que le processus d'entretien jouait également un rôle éducatif pour les entrepreneurs, qui identifiaient explicitement, souvent pour la première fois, les SDE payants, intégrés et informels qu'ils recevaient. Cette recherche a été menée dans le cadre du Programme SEEP d'apprentissage des opérateurs en évaluation du marché des SDE.

Kumar, 2003. Pour d'autres informations, contacter Ashok Kumar, edarural@nda.vsnl.net.in, ou consulter www.seepnetwork.org

Par exemple⁴ :

- Les données secondaires disponibles tendent à être rares, voire inexistantes ;
- Les PME ne sont pas familiarisées avec les SDE et ne peuvent donc pas répondre à des questions directes à ce sujet ;
- Les prestataires de services sont essentiellement informels ou fonctionnent au sein de chaînes de produits sous-sectorielles et ont des difficultés à répondre aux questions directes sur les SDE ;
- Les PME comme les prestataires de SDE sont parfois circonspects à l'égard des techniques formelles de collecte de l'information.

⁴ SEEP, 2003

Sur les marchés faibles ou cachés, la focalisation des outils d'évaluation du marché des SDE se déplace des services eux-mêmes vers les *avantages* que peuvent procurer ces services⁵. Les chercheurs demandent aux PME où elles obtiennent des avantages commerciaux spécifiques ou bien quels types d'avantages commerciaux elles recherchent, comme les liens avec les marchés, les stratégies de réduction des coûts ou la conception de nouveaux produits. Cela permet aux chercheurs de s'informer sur la demande et sur les marchés existants auprès d'entrepreneurs qui ne sont pas familiarisés avec les services aux entreprises conventionnels.

Les opérateurs de SDE élaborent de nouvelles méthodes de collecte d'information auprès des micro-entreprises, des prestataires de SDE informels et des entreprises qui fournissent des SDE intégrés aux PME. Parmi ces méthodes figurent :

- Les entretiens informels au cours desquels on recueille des informations particulières en ayant recours à diverses questions indirectes⁶ ;
- Les entretiens centrés sur la compréhension des relations commerciales, les services qui découlent de ces relations et les avantages qu'ils apportent⁷ ;
- Les discussions de groupe thématiques visant à évaluer la demande potentielle en examinant l'intérêt des PME pour des avantages commerciaux spécifiques et les services qui peuvent les apporter⁸ ;
- Les sessions de groupe intensives organisées avec les entrepreneurs pour débattre des avantages commerciaux qu'ils recherchent et parvenir progressivement à des conclusions à ce sujet⁹.

Un enseignement crucial se dégage : lors de l'évaluation de marchés faibles ou cachés, on maintiendra l'orientation vers la demande des outils de recherche pour la commercialisation de SDE du secteur privé, mais on établira des mécanismes appropriés pour la collecte d'information auprès de micro-entrepreneurs pauvres et de prestataires de SDE non conventionnels en s'exprimant en termes d'avantages pour les entreprises plutôt que de services aux entreprises.

2.2 Prévoir la demande du marché : outils émergents pour la mise à l'épreuve des produits de services et des interventions sur le marché

Par le passé, les évaluations du marché des SDE se sont limitées à prévoir les réactions du marché à de nouveaux produits de services ou à de nouvelles interventions sur le marché. Cependant, on a assisté très récemment à une augmentation de l'emploi d'outils « prédictifs »¹⁰ permettant d'évaluer la demande potentielle de services particuliers ou de prévoir les réactions du marché à des interventions spécifiques :

- Tests de concepts de produits dans un cadre de discussion de groupe thématique ;
- Série d'initiatives visant à apprécier la disposition à rémunérer des services particuliers ;
- Discussions de groupe ou ateliers avec différents acteurs du marché visant à produire des idées d'interventions pour le développement du marché ou à recueillir des informations en retour sur les interventions envisagées¹¹.

⁵ Conversations et correspondance avec diverses organisations, dont Mercy Corps Azerbaïdjan, Swisscontact et Triple Trust Organization

⁶ SEEP, 2003

⁷ Kumar, 2003 ; EDA, AFE et IDA au SEEP, 2003

⁸ TTO, au SEEP, 2003

⁹ Swisscontact au SEEP, 2003

¹⁰ Voir le Manuel des SDE du Centre de Turin, section 6.3.5

¹¹ Par exemple Action for Enterprise, 2001, et International Development Enterprises, 2003

Exemple 2 : Discussions de groupe thématiques sur des scénarios

Triple Trust Organization, Afrique du Sud

Triple Trust Organization entreprend un programme de développement du marché des boutiques *spaza* au Cap, en Afrique du Sud. Les boutiques *spaza* sont de minuscules boutiques de détail qui proposent des biens de consommation de base, comme le pain et les allumettes, dans les zones urbaines pauvres (*spaza* est un mot zoulou qui signifie « caché »). Après avoir mené des recherches de base sur le marché des boutiques *spaza* et les SDE qui l'appuient, TTO a voulu évaluer le potentiel des services spécifiques dont elle estimait qu'ils pourraient lui être demandés par les propriétaires de boutiques *spaza*. En utilisant l'idée d'un test de concept de produit, elle a élaboré des scénarios qui ont ensuite été présentés aux propriétaires de boutiques *spaza* dans le cadre de discussions de groupe thématiques :

Que se passerait-il si un prestataire de services pouvait offrir à votre entreprise un service de transport payant de vos marchandises depuis les grandes épiceries jusqu'à votre boutique ? Ce service pourrait :

- Assurer l'arrivée de votre stock dans votre boutique en toute sécurité ;
- Assurer une économie de temps qui vous permettrait de consacrer davantage de temps à votre boutique ;
- Assurer une économie sur les frais de transport ;
- Vous permettre de passer d'un fournisseur à l'autre lors du renouvellement de votre stock.

Auriez-vous recours à ce service ?
Sinon, pour quelles raisons ?
Seriez-vous disposé à rémunérer ce service ?
Combien seriez-vous disposé à payer ?

Tladi, 2003. Pour d'autres informations, contacter Paul Bradnum, Paul@tto.org.za

Exemple 3 : Le marché potentiel des services de consultants

La GTZ au Salvador et dans les territoires palestiniens

La GTZ a comparé les conclusions de recherches sur les marchés menées au Salvador et dans les territoires palestiniens avec des informations secondaires sur les marchés de SDE en Allemagne et en Espagne. En voici quelques conclusions essentielles :

- Il existe une limite à la portée des services, et l'on peut considérer qu'un marché est développé lorsque les services de consultants atteignent environ 40 % des petites entreprises ;
- Les prix relatifs (par comparaison avec le PIB par habitant) des services de consultants sont plus élevés dans les pays où la pénétration du marché pour ces services est plus faible ;
- La qualité et l'information sont les facteurs les plus cruciaux dans la décision d'externaliser les services de consultants, alors que le prix ne représente généralement que le troisième des facteurs les plus cruciaux de la prise de décisions ;
- Les programmes devraient se concentrer sur la sensibilisation des PME et leur appréciation des services, ainsi que sur l'amélioration de la qualité des services, afin que les prestataires puissent déployer des efforts de commercialisation moins intenses et moins coûteux.

Schmitt-Degenhardt, 2003. Pour d'autres informations, voir www.schmitt-degenhardt.de

2.3 Comparer les marchés de SDE de différents pays : qu'avons-nous appris jusqu'ici ?

Il peut être difficile d'évaluer la force de l'offre et de la demande sur un marché sans le comparer à d'autres marchés. Ainsi, lorsqu'ils examinent la pénétration du marché, les opérateurs reconnaissent qu'il est rarement réaliste de prétendre atteindre 100 % des entreprises ciblées avec un service particulier. En même temps, on ne sait pas avec précision quel niveau de pénétration du marché représente un objectif accessible ou un marché de SDE « développé ». Des recherches récentes et actuelles s'efforcent d'établir des normes d'appréciation de la force relative et des caractéristiques des marchés de SDE¹².

Les opérateurs aimeraient voir les tendances en matière d'évaluation des marchés de SDE évoluer vers une diminution du besoin de conduire une évaluation pour chaque programme nouveau ou une réduction de la somme d'informations nécessaire pour comprendre les marchés des SDE. Toutefois, les recherches récentes indiquent que chaque marché est unique¹³ et ces tendances ne semblent pas se faire jour. Même à l'intérieur d'un pays et d'un groupe cible particulier, un service pourra présenter une demande relativement forte et une demande faible, alors que l'inverse s'appliquera à un autre service. A ce jour, il est fréquent que les résultats d'une évaluation du marché des SDE ne confirment pas les idées préconçues sur les marchés des SDE, et certains indiquent que les

Afin de mettre au point des interventions appropriées, il est important d'évaluer chacun des marchés de SDE qu'un programme prévoit de cibler.

micro-entreprises ne sont pas insuffisamment desservies dans tous les cas. En conclusion, pour mettre au point des interventions appropriées, il est important d'évaluer chacun des marchés de SDE qu'un programme prévoit de cibler.

2.4 Passer à l'action 1 : utiliser l'information sur le marché pour la conception de programmes

De 1998 à 2001, les évaluations du marché des SDE se sont largement appliquées à démontrer l'existence de marchés de SDE pour les PME et à obtenir des informations de base sur les marchés à utiliser lors de la prise de décisions sur la conception générale des programmes. Les évaluations récentes se concentrent sur l'établissement de liens entre la recherche et les interventions des programmes et l'examen des entreprises et de leurs systèmes commerciaux¹⁴. De plus, elles s'attachent à découvrir les nombreux modes de fonctionnement des marchés de SDE et à explorer les moyens d'apporter davantage de profits aux PME. En d'autres termes, elles gagnent en flexibilité et s'intègrent au processus de conception des programmes.

Le processus d'utilisation de l'évaluation des marchés de SDE pour la conception des programmes évolue en même temps que les programmes s'efforcent d'appuyer les services qui apportent des avantages prioritaires aux PME. Au cours des premières années de la mise en œuvre de l'approche de développement du marché, les programmes ont eu tendance à se focaliser sur le renforcement du face-à-face entre la demande d'un service particulier émanant des PME et l'offre de ce même service assurée par un prestataire de SDE. De plus en plus, les programmes visent d'abord à identifier les avantages commerciaux que les PME souhaitent ou dont elles ont besoin en priorité, puis à examiner les stratégies d'offre existantes ou nouvellement élaborées en vue d'apporter ces avantages¹⁵.

¹² Schmitt-Degenhardt, 2003, et Reichert et Kuessel, 2003

¹³ Miehlsbradt, 2002

¹⁴ Bear et Rana, 2003

¹⁵ Bear et Rana, 2003

Dans de nombreux programmes, un facilitateur assure le développement de plusieurs marchés de SDE – information sur les acheteurs, liaisons commerciales, conception des produits ou formation technique – pour aider les PME à obtenir un avantage commercial particulier et répondre à la demande de leurs produits. La stratégie peut comporter le développement de marchés autonomes dans lesquels chaque service est dispensé par un prestataire différent, ou bien un facilitateur peut assurer le développement d'un seul type de prestataire qui dispensera un ensemble de services. Ainsi, par exemple, un prestataire de ressources pourra regrouper les conseils en matière d'établissement des coûts et des prix, les systèmes de gestion des inventaires, l'information sur les meilleures ressources et les conseils sur l'amélioration de l'espace de travail. Ces deux stratégies reflètent une tendance à la prestation de services groupés pour aider les PME à obtenir des avantages commerciaux spécifiques.

Afin d'informer ce type de conception des programmes, l'évaluation du marché des SDE ne s'applique pas seulement à l'offre et à la demande de services particuliers aux entreprises, mais aussi à la manière dont les systèmes commerciaux permettent aux entrepreneurs de stabiliser, étoffer et/ou développer leurs entreprises. Les facilitateurs travaillent ensuite à améliorer leurs systèmes en se concentrant soit sur des marchés de services aux entreprises spécifiques, soit sur des filières particulières.

De plus en plus, les programmes visent d'abord à identifier les avantages commerciaux que les PME souhaitent ou dont elles ont besoin en priorité, puis à examiner les stratégies d'offre existantes ou nouvellement élaborées en vue d'apporter ces avantages.

Exemple 4 : Lier la recherche aux interventions des programmes

World Education et le projet LINK de Ntinga en Afrique du Sud

World Education a mené une analyse sous-sectorielle et une évaluation du marché des SDE dans le secteur du bâtiment et des travaux publics en Afrique du Sud qui ont montré que les micro-entreprises de la filière souhaitaient obtenir des contrats de sous-traitance plus nombreux et d'une valeur supérieure. De plus, elles souhaitaient établir des liens plus solides avec les grandes entreprises. World Education a utilisé l'information issue de l'évaluation du marché pour concevoir un programme de promotion de liens à avantages mutuels entre les grandes et petites entreprises de la filière. En utilisant l'information issue de l'évaluation du marché, World Education a élaboré une « carte relationnelle » présentant les liens tissés entre les acteurs existants, qui a aidé à mettre en lumière les potentialités de relations commerciales et de SDE rentables. Le projet est centré sur les services aux entreprises grandes et petites, tels que l'information, la conformité, la gestion de projets et le financement des transactions, et il travaille avec les prestataires existants, qu'il aide à mettre au point de nouveaux produits de services visant à renforcer les liens entre les entreprises.

World Education, 2002. Pour d'autres informations, contacter Armin Sethna, armin@worlded.co.za

2.5 Passer à l'action 2 : intégrer l'évaluation du marché des SDE dans la mise en œuvre des programmes

Les programmes qui fonctionnent depuis plusieurs années trouvent une utilité à l'intégration de l'évaluation des marchés dans l'exécution des programmes. Bien que ces évaluations ne soient ni régulières ni fixes, elles fournissent un type d'information focalisée qui appuie et favorise la flexibilité des programmes et la réactivité du marché. Les facilitateurs recueillent des informations sur le marché des SDE afin d'identifier les perspectives de programmes qui stimuleront les marchés, tester des idées de programmes spécifiques ou appuyer des interventions de programmes spécifiques telles que la mise au point de nouveaux produits de services. Les évaluations du marché des SDE effectuées pendant l'exécution du programme ne sont ni aussi étendues ni aussi complètes que celles auxquelles on recourt dans la conception des programmes. A la différence de celles-ci, elles se concentrent sur une zone géographique restreinte ou utilisent des outils comme les discussions de groupe thématiques qui demandent des informations en retour sur les idées de programmes provenant des PME et des prestataires de SDE. L'intégration de l'évaluation du marché des SDE dans l'exécution des programmes aide à maintenir la focalisation des programmes sur ce marché et à assurer leur réaction rapide aux tendances nouvelles.

Exemple 5 : Intégrer l'évaluation du marché des SDE dans la mise en œuvre des programmes

La GTZ Népal et Swisscontact Philippines/Strategic Development Cooperation-Asia

La GTZ Népal aide les prestataires de SDE existants à mettre au point et à commercialiser de nouveaux produits. Le programme effectue des évaluations du marché des SDE fréquentes et focalisées pour s'informer sur l'état du marché des SDE dans de nouveaux secteurs de programme potentiels, recueillir des informations sur des marchés de services spécifiques et appuyer les efforts de mise au point de produits des prestataires*.

Strategic Development Cooperation-Asia (SDCAsia), anciennement Swisscontact Philippines, gère plusieurs projets qui œuvrent au développement des marchés de SDE pour les micro- et petites entreprises. Outre celles qui ont menées pendant le processus de conception, les projets ont continué de procéder à des évaluations du marché des SDE au cours des diverses étapes de la mise en œuvre. Après avoir appuyé un modèle de prestation de SDE nouveau ou amélioré, la SDCAsia procède à une « validation pilote » de ce modèle en utilisant une enquête sur la clientèle et une analyse de durabilité financière avant de passer au stade de la « commercialisation » du modèle de prestation de SDE. A ce stade, Swisscontact contrôle périodiquement la progression réalisée en utilisant l'enquête sur les consommateurs et d'autres outils afin de déterminer :

- S'il y a une augmentation des prestataires « plagiaires » dispensant les produits de SDE qui sont pilotés ;
- Si les entreprises sont plus nombreuses à acquérir des SDE, et notamment des groupes tels que celui de entreprises appartenant à des femmes ;
- Si les entreprises ciblées utilisent des services aux entreprises autres que ceux dont on assure la promotion.

Ce contrôle fréquent et systématique du marché aide Swisscontact à ajuster ses interventions aux changements de situation sur le marché de SDE**.

*GTZ Nepal, 2003 ; Tomecko, 2002-2003

**Boquiren, 2002

Pour d'autres informations, contacter Marian Boquiren, mb@sdcasia.ph

2.6 Ne pas oublier les découvertes fortuites

Malgré l'utilisation croissante de l'évaluation systématique des SDE dans la conception et la mise en œuvre des programmes, de nombreux opérateurs remarquent que les innovations majeures dans les programmes de développement du marché des SDE sont souvent le fait d'un heureux hasard. Le personnel des programmes de SDE a découvert des stratégies qui fonctionnent par essai et erreur ou en reconnaissant les occasions lorsqu'elles se présentent. Les marchés sont dynamiques et complexes. Même les évaluations du marché des SDE les plus vastes ne révèlent pas tout à leur sujet. Les opérateurs constatent que s'il est utile de collecter fréquemment des informations sur le marché des SDE, cela ne peut remplacer l'innovation, l'expérimentation de stratégies différentes ou l'attention constante prêtée à ce qui se passe sur le terrain.

Exemple 6 : Développement fortuit du marché des SDE

L'association suisse Helvetas pour la coopération internationale au Kirghizstan

Helvetas a entrepris de lier les entreprises rurales de traitement des produits alimentaires et les consultants urbains en gestion d'entreprise. Pour lancer ce processus, Helvetas a rencontré des consultants en gestion urbains et des professionnels représentatifs de l'agro-alimentaire. « A la suite de ces rencontres, aucune entreprise n'a répondu à l'offre de prestataires de services. Les attentes des deux parties étaient différentes. »

Helvetas a alors entrepris de se concentrer sur une aide aux entreprises rurales visant à l'établissement de liens avec les marchés et à la modernisation de leurs produits et de leurs équipements. Entre-temps, les consultants en gestion urbains ont constaté que les réunions proposées étaient très utiles. Ils ont constitué l'Association des cabinets de consultants (ACC) et ont élaboré un code éthique pour les consultants. L'ACC œuvre à :

- Développer le marché des services de consultants ;
- Accroître la compétence des consultants ;
- Défendre le marché des services de consultants contre la « distorsion du marché » et les interventions « inappropriées » des bailleurs de fonds.

Cette initiative est financée par la SDC et la GTZ.

Helvetas, 2003

3. Modèles d'activité viables dispensant des SDE aux défavorisés : un secteur qui suscite un intérêt renouvelé

Des facilitateurs ont été contraints de rechercher ou de mettre au point des modèles d'entreprises de remplacement pour la prestation de SDE aux PME sur les marchés marginaux.

De la privatisation des services de vulgarisation agricole au micro-leasing pour les micro-entreprises, les organisations qui utilisent l'approche de développement du marché des SDE pour cibler les entreprises micro et à faibles revenus recherchent de nouveaux modèles d'activité pour la prestation commerciale de SDE à des entrepreneurs pauvres ou marginalisés. Les organisations qui visent de petites et moyennes entreprises conventionnelles constatent souvent l'existence d'une base de prestataires de SDE payants avec lesquels il est possible de travailler. Toutefois, celles qui s'adressent aux petites entreprises de marchés marginaux comme les zones rurales reculées éprouvent davantage de difficultés à trouver des prestataires qui servent cette population cible de manière rentable. Dans de telles situations, il existe peu de prestataires, et il s'agit souvent de prestataires qui ne sont ni conventionnels ni payants. Pour dispenser des SDE à ces entreprises, les facilitateurs doivent identifier ou mettre au point des modèles d'activité de substitution.

Traditionnellement, quand ils travaillaient sur des marchés marginaux, les ONG, les projets appuyés par des bailleurs de fonds ou les agences gouvernementales dispensaient les SDE directement aux PME. Dans certains cas, ces projets ont tenté de recouvrer leurs coûts et quelques-uns sont devenus durables ou se sont transformés en entreprises du secteur privé. Cependant, de plus en plus nombreux sont les programmes nouveaux qui s'efforcent de trouver, de renforcer ou de développer des entreprises pouvant dispenser des SDE aux PME sur ces marchés. Quatre stratégies se font jour :

- Diffuser l'information sur les entreprises existantes qui dispensent des SDE¹⁶ ;
- Appuyer la création de répliques des entreprises existantes qui dispensent des SDE¹⁷ ;
- Améliorer la prestation de SDE par les entreprises existantes¹⁸ ;
- Développer des entreprises nouvelles ou modifiées pour dispenser des SDE¹⁹.

Dans la conception de ces nouveaux modèles d'activité, les opérateurs se fondent sur les initiatives locales pour rendre ces services accessibles aux entrepreneurs défavorisés.

3.1 Diffuser l'information sur les entreprises existantes qui dispensent des SDE

Les marchés destinés aux pauvres tendent à être restreints, et de nombreuses PME des marchés marginaux n'ont pas accès aux SDE qu'elles

¹⁶ Tanburn, 2003

¹⁷ Field, 2003, et Kumar, 2003

¹⁸ Kumar, 2003, Swisscontact, 2002, Action for Enterprise, 2003, et Triple Trust Organization, 2003

¹⁹ Swisscontact, 2002, et Triple Trust Organization, 2003

Exemple 7 : Diffuser des informations sur les entreprises existantes qui dispensent des SDE

DFID/OIT en Ouganda

En Ouganda, le projet DFID/OIT de Développement du marché des services aux entreprises (BSMD) est chargé de repérer les entreprises existantes qui fournissent des SDE intégrés aux petits agriculteurs, puis de publier des informations à leur sujet dans les médias locaux. L'édition du 8 avril du « Money Monitor », un journal local, comportait un article sur Amin Shivji, un entrepreneur local qui exporte des fruits et légumes biologiques vers l'Amérique du Nord. L'article expliquait comment fonctionne l'entreprise et comment Shivji propose une formation sous la forme d'un service intégré aux agriculteurs qui sont ses fournisseurs. Il comportait enfin des informations permettant de contacter l'entreprise.

Tanburn, 2003, et « Money Monitor », 2003.

Pour d'autres informations, contacter Peter van Bussel, pvbussel@bsmd.or.ug

souhaitent. Néanmoins, il est généralement possible de trouver au moins quelques exemples de prestataires de services commerciaux qui visent ces PME. Des recherches exhaustives et créatives de ces entreprises commencent à conduire à d'autres exemples de prestations de services commerciaux aux PME sur des marchés marginaux. Les prestataires de SDE sont souvent des acheteurs de produits des PME, des fournisseurs d'intrants, des sous-traitants ou des exportateurs qui dispensent des SDE intégrés. Dans certains cas, ce sont des prestataires autonomes qui proposent aux PME des services groupés payés par les acheteurs ou les exportateurs de produits. La diffusion de l'information sur les modèles existants présente deux avantages potentiels importants :

- Permettre aux PME d'établir des liens avec les prestataires de services existants ;
- Encourager les investisseurs à lancer des entreprises similaires ou des sociétés privées existantes à entreprendre d'offrir des services intégrés aux PME qui sont leurs fournisseurs ou leurs acheteurs.

3.2 Appuyer la reproduction d'entreprises existantes qui dispensent des SDE

Dans un certain nombre de pays, des organisations ont découvert un ou plusieurs exemples remarquables de prestation de SDE commerciaux, mais les modèles d'activité qu'elles utilisent ne se sont pas répandus²⁰. Dans ce cas, certaines organisations encouragent l'extension de ces modèles vers d'autres secteurs. Les facilitateurs de SDE reproduisent de manières diverses le modèle

Exemple 8 : Appui au franchisage d'une entreprise de SDE existante

Les services comptables d'Intron en Ukraine

Intron est une entreprise commerciale de comptabilité et de formation située à Donetsk, en Ukraine de l'Est. Elle a été l'une des premières à utiliser un système comptable particulier comportant non seulement la comptabilité et la préparation des déclarations de revenus annuelles, mais aussi une garantie contre les amendes fiscales et des services d'appui sur appel au cours des contrôles fiscaux. Ces services étaient groupés et proposés moyennant une rétribution forfaitaire mensuelle.

Le projet Newbiznet financé par l'USAID a compris l'intérêt de ce service à plusieurs niveaux et a souhaité aider Intron à le proposer en nombre à d'autres prestataires de services aux entreprises en dehors du marché qu'il ciblait. Il a partagé le coût d'une initiative de commercialisation d'Intron pour présenter ses produits et fournir une formation sur sa méthodologie et sa technologie. Newbiznet a également aidé à l'organisation d'une structure de concession de licences afin qu'Intron puisse continuer d'apporter un appui technique aux acheteurs du ce groupage de services comptables. Intron a vendu jusqu'ici 30 licences pour ce groupage à travers le pays.

Field, 2003

²⁰ Triple Trust Organization, 2003, Field, 2003, et Kumar, 2003

d'activité. Certains apportent une formation, des conseils techniques et d'autres services aux prestataires qui souhaitent adopter le modèle. D'autres aident l'entreprise initiale à établir une franchise.

3.3 Améliorer la prestation de SDE par des entreprises existantes

Au cours de l'évaluation du marché des SDE, de nombreuses organisations constatent que les prestations de SDE commerciaux sont faibles et limitées. Parfois, la qualité et les caractéristiques du service ne concordent pas avec la demande des PME, ou bien elles sont dispensées en premier lieu aux petites entreprises et ne parviennent pas à atteindre les micro-entreprises. Quand cela se

produit, certains facilitateurs travaillent avec ces faibles prestataires afin d'améliorer la prestation de SDE en utilisant les canaux commerciaux existants.

3.4 Concevoir des entreprises nouvelles ou modifiées pour dispenser des SDE

La mise au point de nouveaux modèles d'activité pour la prestation commerciale de SDE est une voie difficile vers la prestation durable de SDE aux PME sur les marchés marginaux. Dans certains cas, les facilitateurs décident cependant qu'il s'agit là de la meilleure méthode, car :

- On n'observe aucune prestation commerciale d'un ou plusieurs services demandés ; ou bien

Exemple 9 : Améliorer la prestation de SDE dans les zones rurales reculées

Mercy Corps en Azerbaïdjan

Mercy Corps met en œuvre, en Azerbaïdjan, un programme de renforcement de la prestation de services vétérinaires et de conseils pour la production à l'intention des petits éleveurs. Ce projet vise les zones rurales reculées, où 68 % de la population vit en dessous du seuil de pauvreté. Son objectif est d'aider ces éleveurs à augmenter leurs revenus en réduisant les maladies du bétail et en améliorant la qualité de la viande. Dans ces zones, Mercy Corps a constaté que les vétérinaires et les pharmacies qu'ils possèdent étaient basés dans les villes, et non dans les villages. Les vétérinaires se rendaient rarement dans les villages, avaient des stratégies de promotion et de commercialisation médiocres et manquaient de compétences commerciales. De plus, les produits de leurs services ne possédaient pas les caractéristiques souhaitées par les futurs éleveurs : services opportuns et réguliers, conseils à la production, et diagnostic et traitement des maladies effectués au cours de la même visite. Mercy Corps a réalisé que les consommateurs établis dans les zones reculées n'étaient pas toujours attractifs pour les vétérinaires, qui ne désiraient pas effectuer de longs déplacements pour servir un seul client. En outre, certaines restrictions culturelles entouraient les contacts des vétérinaires avec les éleveurs de sexe féminin.

Mercy Corps dispense aux vétérinaires une formation et une assistance en matière de commercialisation, de planification d'entreprise et de gestion. Cette ONG les aide également à mettre au point de nouveaux produits de services pour les petits éleveurs – les conseils à la production intégrés – et à constituer un réseau d'échange d'informations et de liens avec les sources officielles d'information vétérinaire. De plus, elle travaille avec des groupes de petits éleveurs, auxquels elle apprend à programmer les visites de vétérinaires à ces groupes afin de maximiser les avantages de ces services. Réunies en groupes, les femmes acceptent mieux les contacts avec des vétérinaires de sexe masculin. Le programme est financé par l'USAID.

Mercy Corps, 2002. Pour d'autres informations, contacter Kamran Abdullayev, kamran@mercy Corps.az et www.usaidmicro.org

Exemple 10 : Englober les services dans des transactions que les PME sont disposées à payer

Strategic Development Cooperation-Asia / Swisscontact Philippines

La Strategic Development Cooperation-Asia (ex-Swisscontact Philippines) met en œuvre un programme, financé par l'USAID, de développement des marchés de SDE pour les micro-entreprises dans des filières spécifiques. Là où des services à forte demande ne sont pas disponibles, la SDCAsia prévoit d'élaborer et de piloter des modèles pour leur prestation en coopération avec des entreprises locales. Un des exemples en est la possibilité, identifiée par la SDCAsia, d'intégrer un service de labellisation des produits dans les services de location d'espace que paient régulièrement les petites entreprises. Avec l'aide de la SDCAsia, Forones, un opérateur du marché (entreprise privée qui loue de l'espace marchand aux petites entreprises), prévoit de lancer la marque « Qualité Larayan / Label écologique » et de piloter la prestation de produits labellisés intégrée avec la location d'emplacements commerciaux. Les services groupés dont Forones prévoit la prestation incluent la promotion du label ou de la marque et la certification aux normes écologiques associées au développement et à la mise au point d'espace commercial. Le coût prévu pour les micro-entrepreneurs est de 1 \$ EU par jour. Le plan d'activité de Forones prévoit de dispenser ces services à un millier de vendeurs et de producteurs. Si le pilote réussit, la SDCAsia envisage d'aider d'autres opérateurs qui ont déjà manifesté leur intérêt pour la reproduction de ce modèle.

Boquiren, 2002. Pour d'autres informations, contacter Marian Boquiren, mb@sdcasia.ph

■ Les services existants disponibles par des canaux commerciaux sont si inadéquats ou dénués d'attrait pour le développement qu'il semble préférable de commencer avec un nouveau modèle d'activité²¹.

Quand ils élaborent de nouveaux modèles d'activité, les facilitateurs s'appuient encore sur l'initiative locale. Ils peuvent se fonder sur des modèles qui ont fait leurs preuves et les adapter pour répondre à la situation locale. Ils peuvent aussi réaliser des co-investissements avec des entrepreneurs locaux qui ont pris conscience de certaines potentialités pendant la planification des projets. Lorsque cela est possible, les facilitateurs s'efforcent également de s'appuyer sur les entreprises locales en travaillant avec elles à l'intégration d'un nouveau modèle. Ils peuvent par exemple élaborer des modèles qui regrouperont des SDE complémentaires avec des services déjà dispensés commercialement. Il faut que ces modèles d'activité soient commerciaux dès le départ, qu'ils appartiennent à – ou soient dirigés par – un entrepreneur local ou un entreprise existante, et qu'ils offrent donc des perspectives d'investissement attractives. Une fois la réussite des

modèles pilotes acquise, les facilitateurs travaillent à leur extension en encourageant les entreprises à utiliser des modèles semblables pour entrer sur le marché. En dépit des difficultés, ces initiatives ont connu des succès préliminaires.

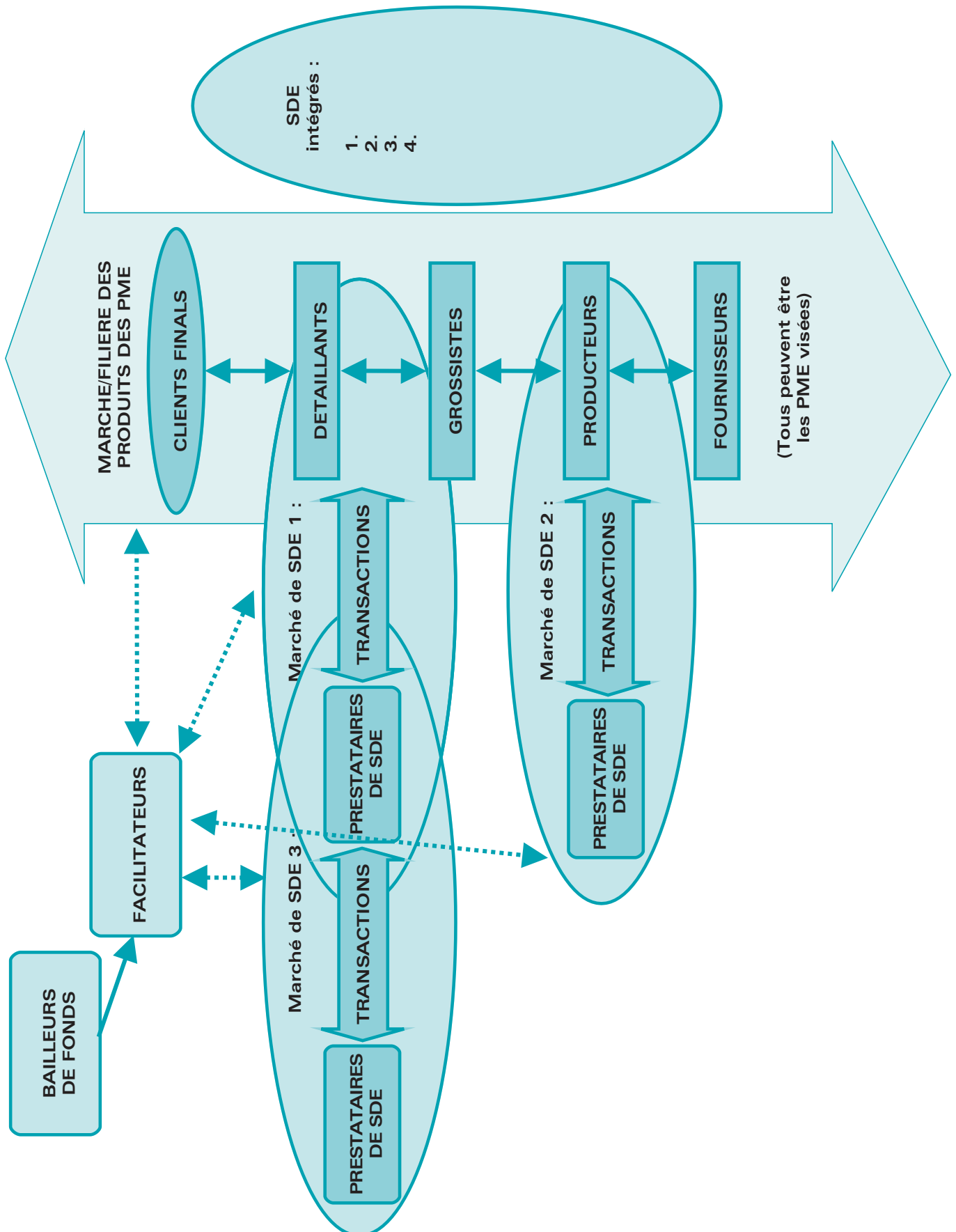
3.5 Outils de mise au point de modèles d'activité de SDE

La plupart des opérateurs utilisent des plans d'activité standard pour aider les prestataires de SDE à évaluer la viabilité des modèles d'activité des SDE. Quand les opérateurs doivent assurer la mise au point de modèles d'activité pour la prestation de SDE, ils trouvent également utile de situer le modèle qu'ils envisagent dans le cadre des systèmes d'entreprises existants qui incluent les petites entreprises²². La Figure 1 propose une représentation graphique des systèmes sous-sectoriels ou de marché des SDE et suggère les niveaux auxquels un facilitateur peut intervenir. Elle fait partie de l'outil de conception de programmes de développement du marché des SDE du réseau SEEP.

²¹ International Development Enterprises, 2003

²² Sur la base de l'expérience du cours du SEEP « State of the art in BDS », 2002-2003 ; voir www.seepnetwork.org/bdsguide.html

Figure 1 : La prestation de SDE dans le cadre des systèmes d'activité



4. Nouveaux types de SDE – technologies de l'information et de la communication : le potentiel de développement des PME et des marchés de SDE

Les innovations survenues le plus rapidement dans les services consommés par les PME interviennent, comme on peut s'y attendre, dans les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Les innovations survenues le plus rapidement dans les services consommés par les PME interviennent, comme on peut s'y attendre, dans les technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette section décrit certains de ces services, ainsi que les modèles d'activité utilisés par les prestataires pour maintenir les TIC et en tirer des avantages. Elle examine également la manière dont les TIC peuvent contribuer au développement du marché des SDE et les problèmes cruciaux ainsi que la recherche connexe sur le développement du marché des SDE et les TIC.

4.1 Les TIC pour les PME

De la radio aux services sur Internet, des médias imprimés à l'envoi de messages en texte par téléphone cellulaire, les petites entreprises physiquement et économiquement isolées disposent de meilleurs accès aux technologies de l'information et de la communication qui les mettent en contact avec les marchés. Les informations qu'elles reçoivent couvrent un large éventail, des prix des légumes sur les marchés urbains jusqu'aux recettes commerciales de base, et des endroits où

Exemple 11 : Les TIC qui aident les PME à atteindre des marchés

L'artisanat des femmes de Twendelee ! et les cybercafés au Kenya

Twendelee ! (Avançons !), un groupe de femmes artisans de 114 membres basé près de Nairobi, au Kenya, utilise l'Internet pour améliorer la conception de ses articles en tricot. Une conseillère technique, financée par le Programme d'appui aux micro-entreprises de l'Union européenne, les aide à apprendre à surfer sur le Net et à utiliser l'information dans leur entreprise. Rosemary raconte : « Nous sommes allées avec Ann (la conseillère technique) au cybercafé, et c'était merveilleux. Nous avons vu des choses que nous ne connaissons pas au Kenya. Les choix de couleurs et les dessins nous ont beaucoup aidées. Au cours des deux derniers mois, j'ai créé un (nouveau) cardigan pour femmes. »

Le groupe prévoit de produire des tricots d'une valeur plus élevée, qui atteindront des prix plus élevés et leur permettront de gagner davantage d'argent. Les services de la conseillère technique ont été gratuits, mais les femmes ont eu accès à l'Internet grâce à un cybercafé du secteur privé.

Pour d'autres informations, voir Oriang, Lycu, « Nairobi, Kenya, Twendelee Handicrafts, Lavington Church », in Lisbeth A. Levey et Stacey Young (dir.), « Rowing upstream : snapshots of pioneers of the information age in Africa », Fondations Ford et Rockefeller, 2003, http://www.piac.org/rowing_upstream/

l'on peut acheter des écrous et des boulons jusqu'aux appels d'offres des grandes sociétés en direction des petites entreprises et à leur calendrier. Les petites entreprises utilisent les TIC pour communiquer avec les fournisseurs, les clients, les salariés, les transporteurs, les associations professionnelles, les prestataires de SDE et les décideurs. Les services de TIC font souvent partie

intégrante d'une initiative de développement des petites entreprises plus générale. Elle sont souvent combinées afin d'aider les propriétaires de petites entreprises aux faibles revenus à accéder à une information qui ne leur est habituellement pas accessible et à l'utiliser. Dans certains pays, dont la Guinée, les ONG internationales qui dirigent des programmes d'assistance sont les premières à

Exemple 12 : Modèles d'activité viables pour les TIC centrées sur les PME : services rémunérés, services intégrés et paiement par une tierce

GTZ, Fintrac / USAID, OIT / FIT

- **Services rémunérés*** : Depuis 1998, la GTZ a aidé les organisations de huit sites du Sri Lanka à vendre des services d'information aux entreprises (SIE) et, en 2002, 171.352 transactions ont été conclues. Parmi les types d'information acquis par les petites entreprises figurent :
 - L'information générale sur l'entreprise (42 %)
 - Les contacts commerciaux (25 %)
 - Le potentiel et les tendances (perspectives du marché) (22 %)
 - Les statistiques sectorielles (11 %)
 - La carte des entreprises.
 Les transactions portant sur les SIE ont été effectuées en utilisant cinq modes de prestation différents : le courrier électronique (34 %), le téléphone (23 %), le courrier (22 %), les visites (17 %) et le fax (4%). Avec ce bilan de ventes effectives, les prestataires de SIE recherchent maintenant la rentabilité.
- **Information intégrée**** : Fintrac, avec l'appui de l'USAID, met en œuvre au Honduras un programme de développement horticole qui vise les petits exploitants agricoles. Outre l'amélioration des liaisons avec les approvisionnements et les marchés, Fintrac apporte des informations sur l'utilisation des intrants, les tendances du marché et les prix. Les fournisseurs d'intrants sont formés à la transmission de certaines de ces informations, et une brochure en apporte un complément. Le projet conduit la recherche, publie les brochures et les remet aux fournisseurs de ressources, afin qu'ils les distribuent gratuitement aux agriculteurs. La diffusion par ce canal permet à Fintrac d'atteindre 30.000 agriculteurs, mais ce projet doit maintenant affronter un problème : savoir comment maintenir à long terme ce service de recherche et de publications.
- **Paiement par une tierce partie – Publicité***** : L'initiative de radio OIT/FIT encourage l'emploi de la publicité pour créer des programmes radiophoniques et des magazines d'entreprise à entreprise rentables. Les programmes radio commerciaux atteignent plusieurs centaines de milliers de personnes et constituent pour certaines stations les programmes les plus rentables. Les sociétés de téléphone cellulaire, les banques de microfinance, les agences de voyage paient pour faire de la publicité sur ce vaste marché. Les magazines d'entreprise à entreprise vendent différents types d'espace publicitaire à un large éventail de sociétés. Les micro-entreprises pourront ainsi insérer une petite annonce d'une seule ligne, alors que les grandes entreprises pourront financer un supplément sur un secteur particulier. L'information sur les services par voie de radio et de presse est gratuite pour un certain nombre de PME, notamment les plus petites.

*Gartner, 2003

**Starkey, 200.

***McVay, 2001, et Carpenter et al., 2002

introduire des services sur Internet dans des zones reculées²³. Dans d'autres, comme le Népal, il existe un si grand nombre de cybercafés dans la capitale que leur création est devenue une activité stéréotypée pour ceux qui possèdent l'éducation et les ressources nécessaires à leur établissement²⁴. Dans ces situations diverses, les TIC présentent un potentiel permettant d'aider les petites entreprises à franchir le « fossé numérique ».

4.2 Les TIC pour les PME sont-elles rentables ?

Il est stimulant de trouver des modèles d'activités de TIC viables qui soient ciblés sur les petites entreprises. Bien que les entreprises de TIC soient rentables dans de nombreuses circonstances, la plupart doivent encore adapter et commercialiser leurs services aux PME. La plupart des facilitateurs qui ont lancé des produits ou des services de TIC centrés sur les petites entreprises expérimentent encore des modèles d'activité viables. Dans certains cas, l'information elle-même a l'aspect d'un bien public, et il est difficile de voir comment la recherche destinée à l'obtenir peut être commercialisée. Dans de telles situations, certains programmes s'efforcent d'intégrer l'information dans les transactions existantes entre acteurs et PME, ou entre celles-ci et leurs fournisseurs. D'autres font payer aux petites entreprises les services qui les aident à communiquer rapidement et efficacement et qui les mettent en liaison avec des informations actualisées. Certains fournisseurs d'informations réussissent à tirer des revenus de la publicité.

4.3 Les TIC peuvent-elles aider au développement des marchés de SDE ?

Les TIC sont également utilisées pour développer d'autres marchés des SDE : souvent, les deux activités convergent et brouillent les distinctions théoriques entre « intervention » et « service » et entre « prestataire de service » et « facilitateur ». Toutefois, en tant qu'activité de facilitation, la prestation de services d'information et de

communication est une activité continue. La durabilité de la « facilitation » du marché des TIC est essentielle pour assurer à long terme l'accès des petites entreprises aux services de TIC.

Exemple 13 : Les TIC qui aident à renforcer d'autres marchés de SDE

Swisscontact / Pérou et ITDG / Kenya

■ **Magazine d'information sur le marché des SDE*** : au Pérou, Swisscontact a investi dans un magazine des SDE qui publie des informations sur les formateurs de PME et le marché de la formation. Ce magazine est financé en partie par la publicité de ces prestataires de services. Les PME utilisent l'information pour trouver de bons formateurs et les formateurs l'utilisent pour faire de la publicité, s'informer sur la concurrence et découvrir les tendances de la demande de formations pour les PME. L'entreprise n'en est qu'à ses débuts, mais elle constitue une « stratégie de sortie » potentielle de la fonction d'information d'un programme de chèques de formation.

■ **Recettes commerciales spécifiques à un secteur au Kenya**** : au Kenya, ITDG élabore des « recettes commerciales » pour les PME dans des secteurs spécifiques comme la confection sur mesure, la coiffure, la menuiserie, etc. L'idée est de rendre cette information disponible sur l'Internet afin que des intermédiaires puissent commercialiser cette information. Ainsi, ils peuvent imprimer des pages ou enregistrer des cassettes et les vendre aux PME. La stratégie consiste à permettre aux PME qui ne peuvent pas accéder à l'information sur l'Internet d'en bénéficier par l'intermédiaire de conseillers d'entreprise très informels.

*Rivera, 2002, et 2003

**Wakelin, 2003

²³ Marshal, 2002

²⁴ Tamang, 2003

4.4 Problèmes et recherches dans le domaine des TIC pour les PME et les marchés de SDE

Le domaine des services de TIC se développe rapidement, tout en faisant face à un certain nombre de problèmes :

- Découvrir exactement comment les PME utilisent les TIC et en tirent profit, et mettre au point des services sur mesure pouvant avoir sur elles un impact sensible.
- Elaborer des modèles d'activité viables pour dispenser des TIC durables qui renforceront directement les PME tout en appuyant les marchés de SDE.
- Jeter des ponts sur le fossé numérique pour les personnes analphabètes, éloignées, pauvres et très rurales ; comprendre de quel type de services d'information et de communication elles ont besoin et concevoir des moyens novateurs et

accessibles de les mettre en liaison avec ces services.

- Capter l'attention des prestataires de TIC, dont beaucoup servent avec profit le grand public et les plus grosses entreprises, et les convaincre d'adapter certains services aux PME.
- Identifier le média le plus viable pour atteindre des groupes cibles spécifiés et appuyer les infrastructures nécessaires pour le développer.

La recherche aide à résoudre certains de ces problèmes : ainsi, celui de la recherche sur l'utilisation des TIC par les PME au Botswana a occasionné la mise au point de manuels pratiques des TIC à l'intention d'organisations de développement et de PME²⁵. Voici quelques principes sous-jacents de ces manuels :

- Les TIC doivent être considérées comme des outils dans une stratégie holistique de développement des PME ;

Exemple 14 : Des types de PME différents avec des besoins de TIC différents – stratégies recommandées

- **« Non-utilisateurs des TIC »** : ceux qui n'utilisent ni les TIC ni le téléphone. La priorité essentielle consiste ici à établir des réseaux d'information informels et à développer des télécommunications communautaires et des canaux de communication basés sur la radio, la télévision ou la presse, afin de pouvoir utiliser les intermédiaires des TIC.
- **Non-utilisateurs des techniques de l'information** : ceux qui utilisent le téléphone / fax, mais non les ordinateurs. Pour eux, la priorité consiste à accéder aux intermédiaires des TIC, et aussi à améliorer les capacités de captage, de traitement et de diffusion de l'information.
- **Utilisateurs des TIC non organisés en réseau** : ceux qui possèdent des ordinateurs autonomes. Pour eux, la priorité consiste à développer de capacités de base en gestion et en information et à les aider à faire un meilleur usage de leurs ordinateurs. L'existence de ce groupe nous rappelle clairement que l'accès aux TIC et leur utilisation effective sont deux choses très différentes.
- **Utilisateurs des TIC en réseau/intensifs** : ceux qui font un usage important des réseaux d'ordinateurs. Pour eux, la priorité consiste à adopter une approche des TIC plus intégrée et stratégique appliquant la technologie aux objectifs commerciaux essentiels. Les initiatives en matière de TIC pour les entreprises devraient être centrées sur ce groupe. »

Duncomb et Heeks, 2001.

Pour accéder aux manuels relatifs aux TIC et aux conclusions des recherches, voir

²⁵ Heeks et Doncombe, 2001

- Des PME différentes ont des besoins différents portant sur des types de TIC différents ;
- Les projets doivent se concentrer sur la découverte et le déclenchement de la demande de TIC de la part des PME, plutôt que de développer une capacité de fournir des TIC qui ne leur sera pas nécessairement bénéfique.

La GTZ appuie les initiatives en matière de TIC à travers le monde et héberge une page sur le Web qui contient des informations actualisées sur l'utilisation des TIC dans le développement du secteur privé. Par

exemple, elle appuie toute une série de portails d'accès consacrés aux PME, certains ciblés sur les petites entreprises et d'autres centrés sur les prestataires des SDE et/ou les associations d'appui aux SDE. La page Web www.gtz.de/ict-privatesector contient plus d'une douzaine d'études de cas et plusieurs documents analytiques sur les modalités d'aide des TIC aux petites entreprises²⁶. Elle donne l'occasion de diffuser des études de cas et de participer à un forum de discussion avec ceux qui, à travers le monde, aident les PME à accéder aux TIC et à en tirer des avantages.

²⁶ <http://www.gtz.de/ict-privatesector/>

5. Les innovations dans les interventions : adapter le développement des marchés de SDE aux différents types de marché

Les marchés de SDE varient selon leur niveau d'offre et de demande. Alors que des projets de développement du marché des SDE de plus en plus nombreux sont entrepris, des modèles de la manière dont les programmes de SDE s'efforcent de développer des types différents de marchés de SDE pour servir la diversité des petites entreprises commencent à se faire jour. Plutôt que de présupposer que seuls les marchés forts méritent d'être développés, les opérateurs conçoivent une série de stratégies destinées à cibler les types multiples de marchés existants à des niveaux divers d'offre et de demande. Ils préparent également des stratégies novatrices visant à atteindre tous les types de petites entreprises – micro-entreprises, petites sociétés, exportateurs et beaucoup d'autres. Cette section utilise un cadre d'identification des interventions appropriées aux différents types de marché. Elle partage l'information sur les nouvelles approches destinées à atteindre des types nombreux des PME sur différents marchés de SDE. Les programmes explicitement axés sur le marché des SDE sont nouveaux et souvent aux premiers

Plutôt que de présupposer que seuls les marchés forts méritent d'être développés, les opérateurs conçoivent une série de stratégies destinées à cibler les types multiples de marchés existants à des niveaux divers d'offre et de demande.

stades de leur mise en œuvre ou, dans certains cas, au stade de la planification.

5.1 Un cadre d'harmonisation des stratégies d'intervention avec les différents marchés

Le cadre d'identification qui est schématisé ci-dessous évolue en même temps que les experts des SDE l'utilisent pour expliquer plus en détail les marchés de SDE et les initiatives de développement des marchés²⁷. Il est utile non seulement pour caractériser les différents types de marchés de SDE, mais aussi pour décrire et choisir les stratégies d'intervention qui leur sont appropriées. Il part du principe selon lequel les programmes de développement choisissent des marchés de SDE particuliers et se focalisent sur ceux-ci parce qu'il est probable qu'ils aideront les petites entreprises à assurer des marchés à leurs produits et à leurs services, à réduire les coûts, à améliorer leur efficacité, ou encore à se stabiliser, à se développer et à générer des revenus pour leurs propriétaires et leurs salariés.

Ce cadre présuppose également que les programmes de développement fonctionnent en général sur des marchés où l'offre et la demande sont faibles. Il divise ces marchés en quatre catégories selon que l'offre et la demande y sont faibles ou très faibles, et il décrit les types d'intervention qui peuvent être appropriés sur chaque marché. Ces approches sont décrites en utilisant des exemples tirés de nouvelles initiatives

²⁷ Gibson et Bear, 2001 ; Miehlbradt, 2002 ; Tomecko, 2002. Disponible sur <http://training.itcilo.it/bdsseminar/>

Figure 2: Stratégies possibles pour les bailleurs de fonds / facilitateurs²⁸²⁸ Tomecko, 2002

de développement du marché des SDE. Le cadre reflète la reconnaissance largement partagée de la nécessité d'approches différentes en fonction des objectifs de développement des programmes et des problèmes identifiés sur les marchés de SDE ciblés.

5.2 « Faciliter » dans le plus solide des marchés faibles : atteindre les micro- et petites entreprises urbaines

Le **secteur B** du graphique représente les marchés de SDE sur lesquels l'offre et la demande sont faibles. Toutefois, par comparaison avec les autres marchés, qui sont plus faibles, ils possèdent un grand nombre d'entreprises petites ou moyennes et quelques prestataires actifs. Les programmes de SDE qui fonctionnent ici sont ceux qui se conforment le mieux à l'approche idéale de développement du marché des SDE consistant à faciliter ces marchés par des interventions plus légères qui aideront les prestataires de services à :

- Identifier les niches du marché ;
- Mettre au point et commercialiser de nouveaux services ;

- Améliorer leur stratégie de marketing ;
- Créer des liens entre les petites entreprises et les prestataires de SDE ;
- Lever les contraintes macro-économiques qui s'opposent au développement du marché des SDE.

5.3 « Stimuler » les marchés à demande limitée et à offre très faible : les marchés des anciennes économies planifiées

Ce type de marché (**secteur A** du graphique) est problématique pour de nombreux facilitateurs qui scrutent le marché et se demandent : « Comment développer la capacité des prestataires de SDE existants quand il n'y a pas de prestataires ? » Une faiblesse extrême de l'offre est courante dans les anciennes économies planifiées, dans lesquelles les entreprises étaient contrôlées par l'Etat. Les interventions sur les marchés de SDE à offre très faible tendent à se focaliser sur la stimulation de l'offre. Afin de convaincre des prestataires du secteur privé d'entrer sur le marché, les facilitateurs assument parfois le rôle de prestataires en :

Exemple 15 : Faciliter le développement du marché des SDE sur les marchés moins faibles : atteindre les petites entreprises urbaines

La GTZ Népal et les services comptables pour l'application de la TVA

En évaluant les marchés de SDE au Népal, la GTZ a constaté que, sur le marché des services comptables et financiers, les micro- et petites entreprises urbaines s'intéressaient à des services qui les aideraient à appliquer la réglementation concernant la taxe à la valeur ajoutée. Les services comptables disponibles (individuels) étant trop onéreux pour les entreprises les plus petites, la GTZ a travaillé avec une petite entreprise comptable à l'élaboration et à la mise à l'essai d'un cours de trois jours intitulé « Comment appliquer la nouvelle TVA ». L'investissement total dans cette initiative s'est élevé à 18.000 \$, dont le projet n'a payé que 17 %, soit 3.000 \$. Le prestataire en a payé 33 % et les honoraires obtenus des petites entreprises ont couvert les 50 % restants. Cent soixante et une personnes ont suivi une formation, dont 50 % étaient des micro-entrepreneurs. Quarante-vingt-six pour cent se sont déclarées satisfaites du cours et le prestataire est maintenant en train d'élaborer des cours connexes complémentaires qu'il va commercialiser. Le prestataire qui pilote ce service a réalisé des bénéfices sur toutes les formations, et celles-ci ont permis de doubler les ventes de ses services de consultants. La GTZ travaille maintenant avec l'entreprise comptable à l'élaboration d'une franchise afin d'élargir la disponibilité de cette formation.

Tomecko, 2002

- mettant au point et testant des modèles d'activité viables pour la prestation de services de démonstration des perspectives offertes par le marché des SDE ;
- faisant des recherches sur la demande de SDE et publiant les résultats de cette recherche ;
- développant les capacités des prestataires existants et nouveaux ;
- établissant des liaisons avec les prestataires de services à distance ;
- aidant les petites entreprises à travailler ensemble (groupes, associations, etc.) pour accéder à des services ;
- conduisant des recherches de politique générale afin de discerner les obstacles à l'entrée des prestataires ;
- proposant aux prestataires des incitations temporaires telles que les fonds de contrepartie.

5.4 « Informer » dans les marchés à offre limitée et à demande encore plus faible : atteindre les petites entreprises rurales

Sur les marchés où il existe quelques prestataires de SDE, il peut néanmoins exister un fossé considérable entre les services offerts par un prestataire et la compréhension de leurs propres besoins par les petites entreprises (**secteur D** du graphique). Sur les marchés de SDE où la demande est très faible, comme ceux des zones rurales, le cadre d'identification laisse supposer que les programmes devraient viser à « informer » les petites entreprises sur les avantages potentiels de SDE particuliers en :

- concevant une campagne de marketing social ;
- améliorant les capacités de commercialisation des prestataires ;
- aidant les prestataires à élaborer un système d'orientation de la clientèle ;
- conduisant des démonstrations des services proposés à l'intention des entreprises ciblées.

Cette stimulation de la demande peut être couplée avec le développement des capacités des prestataires de services afin de les aider à mieux répondre aux souhaits et aux besoins des PME.

Exemple 16 : Stimuler l'offre

Le programme ACDI/VOCA de liaison entre petits cultivateurs en Ethiopie

ACDI/VOCA lance un projet de développement horticole afin d'aider l'Éthiopie à capitaliser ses avantages relatifs en produisant des fruits et légumes frais à bas prix pour les marchés européens. Les agriculteurs savent où se situent les potentialités du marché et les produits agricoles éthiopiens sont relativement compétitifs sur les marchés mondiaux. Toutefois, les petits exploitants et la chaîne de production sont généralement peu informés des normes de qualité de l'Union européenne et ne sont pas préparés à y adhérer. De plus, outre qu'ils ne comprennent pas – voire même ne connaissent pas – les services qui pourraient les aider à traiter ce problème, ils n'ont pas les moyens de les payer. Le secteur privé de l'Éthiopie est faible, du fait de son passé de contrôle étatique et des années de guerre et d'instabilité politique. Il n'existe qu'une poignée d'exportateurs dans le secteur. Les seuls prestataires de services avec lesquels les petits exploitants entretiennent des relations sont les coopératives. Les exportateurs privés et les coopératives se défient les uns des autres, politiquement et socialement, et cependant ils constituent les seuls liens entre les agriculteurs et les marchés d'exportation. A cause du manque de prestataires autonomes et de canaux de substitution, ACDI/VOCA renforce les liens entre les exportateurs et les coopératives et introduit des services intégrés tels que la formation et les normes de contrôle de qualité dans la chaîne du marché. Le projet est financé par l'USAID.

Campbell, 2002. Pour d'autres informations, voir www.usaidmicro.org et www.acdivoca.org

Exemple 17 : Informer dans les marchés à très faible demande : atteindre les petites entreprises rurales

L'association suisse Helvetas pour la coopération internationale au Kirghizstan

Grâce à son Projet d'appui aux initiatives privées (SPIP), l'association suisse Helvetas pour la coopération internationale a aidé les industries agro-alimentaires du Kirghizstan à accroître leur production et à atteindre des marchés. L'objectif ultime du SPIP consiste à améliorer la sécurité des ressources et les revenus des petits exploitants agricoles. L'idée initiale était de créer des liens entre les entreprises rurales et les consultants existant en milieu urbain grâce à une initiative du type des chèques de formation. Toutefois, quand le personnel a rendu visite à des industriels de l'agro-alimentaire, il a constaté qu'il n'y avait « pas de demande » pour les services de consultants et a dû changer de tactique : « Après la première semaine de visites dans des entreprises kirghizes rurales, au cours desquelles nous avons vu des gens oisifs assis derrière des chaînes de production soviétiques obsolètes avec des entrepôts pleins de produits désuets invendables, il nous a semblé peu intéressant de faire acheter à ces entreprises des services de consultants élaborés, même s'ils étaient largement subventionnés, aussi longtemps qu'elles n'étaient pas en mesure de proposer un produit vendable. Et notre première impression a été non seulement qu'il n'y avait pas de marché de SDE dans les zones rurales, mais qu'il y avait aussi un marché réel (production vendue et valeur ajoutée) très limité. »

Une étude de marché a révélé qu'il y avait seulement 87 petites entreprises agro-alimentaires (officiellement déclarées) dans le pays, soit une cible de petites entreprises très restreinte. Leurs propriétaires n'avaient aucune idée de ce qu'étaient des services de consultants, mais ils savaient très clairement ce qu'ils désiraient : des ventes accrues, des équipements plus modernes et un accès au crédit. Pour stimuler la demande, Helvetas a réuni des consultants en gestion urbains et des industriels de l'agro-alimentaire représentatifs. La réunion a confirmé, de la part des industriels de l'agro-alimentaire, le manque de demande de services de gestion qui, du point de vue d'un observateur extérieur, pouvaient les aider à accéder à des marchés et à acquérir l'équipement et le financement qu'ils souhaitent et dont ils ont besoin.

Le projet a décidé d'essayer une tactique différente et de développer directement les entreprises afin de stimuler la demande de services. Il a facilité les liens entre les industriels de l'agro-alimentaire, les négociants kirghizes et les acheteurs en Russie en accueillant des ateliers et des rencontres entre acheteurs et vendeurs. Les entreprises ont réagi positivement et ont entrepris de s'engager dans d'autres transactions sur le marché. De nouvelles compagnies commerciales se sont constituées pour vendre des marchandises kirghizes en Russie et les sociétés agro-alimentaires ont commencé à saisir la nécessité d'acquérir des services qui les aideraient à accéder à ces nouveaux marchés. Une compagnie privée, qui a perçu une potentialité commerciale, a établi un centre technique et d'information afin de diffuser des informations sur les marchés, l'équipement et le financement auprès des industriels agro-alimentaires et des négociants.

En facilitant l'interaction entre acteurs de la filière, le projet a aidé les entreprises à prendre conscience des potentialités du marché, ce qui a stimulé leur demande de services pour les aider à gagner des marchés. Les prestataires ont répondu à cette sensibilisation et à cette demande accrue. Enfin, il y avait une demande à évaluer, et deux ans après le lancement du projet, Helvetas a conduit une évaluation formelle du marché des SDE. Cette initiative est appuyée par la SDC et la GTZ.

Pour d'autres informations, voir www.helvetas.kg ou contacter Irina Artaeva, spip_adm@helvetas.kg

5.5 « Eduquer » dans les marchés les plus faibles : atteindre les défavorisés ruraux

Exemple 18 : « Eduquer » sur les marchés les plus faibles

Le travail de la SEWA avec les travailleurs du secteur du sel dans les zones désertiques de l'Inde

« Le sel blanc a des reflets de sang noir. » C'est en ces termes que la SEWA décrit les conditions de vie des travailleurs indépendants qui récoltent le sel dans les zones désertiques de l'Inde. Ces travailleurs, dont 60 % sont des femmes, travaillent péniblement pendant de longues heures pour un maigre salaire, sans bénéficier comme il convient de soins de santé, d'un approvisionnement en eau, d'un logement, de soins aux enfants ou d'autres services sociaux essentiels. Nombre d'entre eux sont endettés auprès des négociants en sel, qui leur fournissent un équipement inadéquat et leur prêtent de l'argent en période de crise. La SEWA a aidé les travailleurs du secteur à prendre leurs entreprises en charge, à trouver une niche du marché plus rentable, à créer des services sociaux et à y accéder, et à stabiliser leurs situations financières. La SEWA a eu recours à plusieurs interventions différentes pour aider à l'amélioration de la vie des travailleurs de l'industrie du sel :

- **Elle a organisé les travailleurs** en groupes et en associations et a fourni une formation au leadership pour les aider à traiter une série de problèmes en continu.
- **Elle a établi des services sociaux** comme les soins aux enfants, la santé et l'assainissement, que les femmes ont souvent organisés et assurés elles-mêmes. La SEWA a aidé les femmes à identifier les perspectives commerciales du captage et de la distribution de l'eau, à accéder à la technologie et à établir des entreprises de distribution d'eau. D'autres services sociaux ont été fournis grâce à des liens avec le gouvernement.
- **Elle a amélioré l'accès aux marchés** et à une production de qualité en liant les femmes à des services de consultants techniques qui les ont aidées à accéder à un équipement plus productif et plus sûr et à produire un sel de haute qualité et de prix élevé. La SEWA a également établi des liaisons directes entre les femmes et les grossistes acheteurs de sel afin d'obtenir des prix encore meilleurs.
- **Elle a fourni des capitaux** : la SEWA a capitalisé des fonds de microfinance par le canal des groupes organisés pour aider les femmes à se désendetter, à épargner en prévision des urgences et à développer des systèmes d'auto-assurance.

Les interventions de la SEWA sont conçues pour établir durablement des marchés, des liaisons et des organes représentatifs afin que les femmes concernées soient indépendantes au terme du projet.

Dave, 2003. Pour d'autres informations, voir le cas présenté lors de l'atelier SCD SED organisé à Gerzensee, en janvier 2003 – documents disponibles sur www.intercoop.ch/sed/main ; voir aussi le site Web de la SEWA : www.sewa.org

Dans certaines situations, les facilitateurs du marché des SDE se demandent : « Comment puis-je développer un marché de SDE alors qu'il n'y a pas de marché ? » Dans les marchés de SDE « marginaux »²⁹ (**secteur C** du graphique), il y a peu d'entreprises. Les marchés extérieurs ont été désorganisés ou ne sont pas encore développés. Les organisations communautaires ou les entreprises privées qui possèdent le potentiel de dispenser des services sont rares. Les relations commerciales sont souvent fortement empreintes d'exploitation. Le cadre d'identification semble indiquer que les interventions sur ces marchés extrêmement faibles devraient s'efforcer d'influencer la culture d'entreprise en aidant les clients potentiels à comprendre ce que sont les services pour le développement des entreprises et comment ils aident les gens à lancer une entreprise, à la stabiliser et à la développer. Les activités peuvent inclure :

- l'éducation de base à la vie de l'entreprise ;
- la formation de compétences en vue d'un travail indépendant ;
- la sensibilisation à l'entreprise et l'identification des potentialités visant à aider les intéressés à identifier les activités viables ;

²⁹ On entend par « marchés marginaux » les marchés des zones très reculées qui ciblent les plus pauvres, les réfugiés, les femmes exposées à une série de contraintes sociales, les communautés atteintes par le VIH/Sida et d'autres marchés très faibles.

Les interventions sur les marchés extrêmement faibles devraient s'efforcer d'influencer la culture d'entreprise en aidant les clients potentiels à comprendre ce que sont les services pour le développement des entreprises et comment ils aident les gens à lancer une entreprise, à la stabiliser et à la développer.

- l'identification et le développement des capacités des prestataires de services potentiels ;
- les voyages dans d'autres régions où les entreprises sont plus vivantes et où il existe des marchés de SDE.

Certaines organisations s'engagent aussi dans l'établissement d'entreprises sociales dans ces contextes. Dans de nombreuses situations, des institutions de services sociaux, caritatives ou appartenant au secteur public travaillent avec des organisations de développement du marché des SDE en vue d'une approche plus holistique. Parfois, comme le montre l'exemple ci-dessous, l'autonomisation constitue un élément crucial de ces programmes.

6. Gérer le développement du marché des SDE : les rôles institutionnels dans les nouveaux programmes

L'approche de développement du marché des SDE remet en question les rôles institutionnels traditionnels dans les programmes de développement des petites entreprises. Les premières initiatives de développement du marché des SDE sont intervenues essentiellement en tant qu'innovations d'opérateurs au sein de programmes de SDE plus traditionnels. Toutefois, au cours des deux dernières années, diverses institutions impliquées dans le développement de la petite entreprise ont établi de nouveaux programmes avec l'objectif explicite de développer le marché des SDE. Dans cette section, on examinera la manière dont certaines institutions impliquées dans le développement du marché des SDE structurent leurs nouveaux programmes.

6.1 Les prestataires de SDE du secteur privé et les responsables du développement du marché des SDE

Certains entrepreneurs reprennent l'appel des organisations de développement et considèrent les petites entreprises comme un marché viable pour des services rentables aux entreprises. Parmi ces entrepreneurs figurent :

- des individualités à vocation sociale ;
- le personnel d'organisations de développement ;
- le personnel de sociétés de services aux entreprises plus importantes qui ne ciblent pas les petites entreprises ;
- de jeunes professionnels du secteur ;
- des entrepreneurs du secteur privé n'ayant jamais encore été impliqués dans le développement.

Exemple 19 : Les prestataires de services du secteur privé

Un groupe de développement créatif des entreprises en Ouganda

Habib Tibrichu forme des plans pour gagner de l'argent en aidant d'autres entreprises à gagner de l'argent. Gestionnaire expérimenté du secteur privé, M. Tibrichu, qui travaille actuellement pour un projet de développement financé par des bailleurs de fonds, a examiné le marché des SDE à Kampala. En utilisant des données d'évaluation du marché des SDE, il a découvert une niche dans laquelle la demande était insatisfaite : celle des services visant à aider les industries agro-alimentaires et les exportateurs à accéder aux marchés, à gérer l'apport d'intrants et à améliorer leurs capacités de gestion technique. Avec les ressources apportées par des groupes de discussion thématiques, il a élaboré une série de cours de formation et d'ensembles de services consultatifs non disponibles actuellement afin de répondre aux besoins cruciaux d'entreprises ciblées. Il utilisera ses relations dans le monde du développement pour commercialiser ses services auprès des petites entreprises et en obtiendra une rémunération rentable.

Tobrichu, 2003. Pour d'autres informations, contacter M. Habib Tibrichu, Hat_bud@yahoo.com

Si certains entrepreneurs ne font que répondre à la conjoncture du marché, d'autres ont conscience de l'approche de développement du marché des SDE et font progresser leurs entreprises en utilisant des outils qui ont fait leurs preuves – l'évaluation du marché des SDE et le concept de services intégré.

D'autres entrepreneurs font accomplir un autre pas en avant au développement du marché des SDE en vendant ces services aux prestataires de SDE. Ce que l'on pourrait appeler, dans ce domaine d'activité, « facilitation commerciale des marchés de SDE » est considéré par ces entrepreneurs comme une aubaine commerciale.

Exemple 20 : Acteurs du développement du marché des SDE dans le secteur privé

Vendre des services aux annonceurs des petites entreprises au Népal

Sunim Tamang, de Business Service Aadhar, à Katmandou, est un entrepreneur sur le marché des services aux entreprises. Il a récemment évalué le marché des services susceptibles de renforcer le secteur de la publicité au Népal, qui reflète la situation du secteur privé avec :

- des firmes publicitaires évoluées qui ciblent les grandes entreprises et ont la capacité de produire des annonces radio et télévisées et de fournir des services de marketing stratégiques ;
- de petites entreprises de publicité et de PAO qui ciblent les PME et fournissent des mises en pages et des conceptions graphiques de base pour la publicité imprimée.

Les petites entreprises aimeraient faire davantage de publicité à la radio et à la télévision, car ces médias favorisent largement leur croissance. Mais elles ne peuvent pas s'offrir ces ressources publicitaires hautement rentables, et les petites entreprises de publicité et de PAO n'ont pas la capacité de les fournir. Mr. Tamang souhaite aider ces dernières à devenir des agences publicitaires capables de proposer aux PME un large éventail de services abordables. Il élabore un plan d'activité pour vendre ses services aux sociétés de PAO, afin de leur permettre de produire des émissions commerciales de radio et de télévision et d'aider les PME à mettre au point une stratégie de marketing et une politique de marque.

Tamang, 2003. Pour plus d'informations, contacter Sunim Tamang, sunim@hotmail.com

6.2 Les ONG au niveau national en tant que facilitatrices du marché des SDE

Facilitatrices ou prestataires ? Le rôle des ONG au niveau national dans le développement du marché des SDE n'est pas très clair. Au cours des dernières années, nombre d'entre elles se sont efforcées d'assurer le recouvrement des coûts en dispensant des SDE ou en animant des entreprises sociales, tout cela pour se voir opposer soudain un refus catégorique de la prestation directe de services. Certaines ONG qui appuient l'approche de développement du marché des SDE choisissent de rester des prestataires de SDE, mais elles sont enregistrées comme des firmes privées ou des entreprises sociales. D'autres choisissent de devenir facilitatrices, équilibrant les revenus issus de contrats avec des bailleurs de fonds et les rétributions demandées aux prestataires de SDE.

Exemple 21 : Les ONG au niveau national en tant que facilitatrices du marché des SDE

SEEDS : courtier sur le marché des SDE au Sri Lanka

SEEDS dirige une institution de microfinance et gère un programme de SDE pour les plus défavorisés au Sri Lanka. Cette organisation prévoit de parvenir à la durabilité financière tout en accomplissant sa mission sociale. Pendant plusieurs années, SEEDS a proposé des SDE – formation, conseil et accès à la technologie dans des filières ciblées – contre une rémunération. La stratégie de diffusion de SEEDS consiste à placer des conseillers en entreprise dans les zones rurales pour mener des évaluations de clientèle, aider les clients à identifier les besoins de services, puis les mettre en liaison avec le département approprié au sein de SEEDS. La diffusion, l'impact et la durabilité ont été plus faibles qu'espéré et SEEDS a entrepris de lancer une stratégie visant à créer des liens entre les clients et les prestataires de SDE existants. SEEDS utilisera la même stratégie de diffusion et d'évaluation de la clientèle, mais ses « agents de marketing » établiront des liens entre les clients et des services extérieurs.

Abeyasurya, 2003

6.3 Les ONG internationales

La majorité des ONG internationales qui appuient l'approche de développement du marché des SDE assument résolument le rôle de facilitatrices, du moins en théorie. Elles sont conscientes du fait que leurs institutions n'ont pas la durabilité d'une entreprise et que, si elles jouent un rôle de prestataire direct, il s'agit d'une mesure temporaire – une démonstration visant à stimuler le marché, ou une stratégie destinée à obtenir un impact à court terme tout en développant le marché.

De nombreuses ONG internationales réexaminent leurs partenariats traditionnels avec les ONG au niveau national et avec les bailleurs de fonds. Certaines ONG internationales éduquent les ONG locales qui sont leurs partenaires sur le développement du marché des SDE et les aident à déterminer leur rôle préféré – facilitatrice ou prestataire –, puis à le réaliser. Dans d'autres situations, les partenariats traditionnels se dissolvent alors que les ONG internationales entreprennent de travailler directement avec des entreprises du

secteur privé. En outre, à l'heure où les agences de bailleurs de fonds mettent l'accent sur les contrats plutôt que sur l'attribution de fonds, les ONG internationales se comportent comme des sous-traitants privés des bailleurs de fonds. Nombre d'entre elles sont des hybrides entre les ONG traditionnelles chargées d'une mission et les sous-traitants du secteur privé qui exécutent des initiatives sous l'impulsion de bailleurs de fonds.

6.4 Les programmes de développement du marché des SDE commandés par des bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds, eux aussi, révisent leur manière de structurer les programmes des petites entreprises en même temps qu'ils évoluent vers une approche de développement du marché des SDE. Cette approche remet en question les modes opératoires traditionnels des bailleurs de fonds, dans la mesure où elle appelle à :

Exemple 22 : Le rôle des ONG internationales

Action for Enterprise (AFE)

Action for Enterprise est une ONG de développement des sous-secteurs et du marché des SDE basée à Washington, DC, qui joue plusieurs rôles dans les programmes de développement du marché des SDE.

Facilitation et recherche-action : Au Mali, AFE a géré un programme de liaison entre les artisans des micro-entreprises et les marchés internationaux. De 1999 à 2002, le programme a travaillé avec huit importateurs, six exportateurs et plus de 1.000 petites entreprises, ce qui a généré plus de 1 million de dollars d'exportations et une augmentation de 100 % du revenu des petites entreprises participantes. Le projet a créé plus de 100 nouveaux emplois et favorisé plus de 200 liaisons commerciales entre les importateurs, les exportateurs et les producteurs. Il a aidé les exportateurs à accéder à des services cruciaux comme le crédit et a renforcé la capacité des exportateurs d'assurer aux artisans des services d'accès au marché, de mise au point des produits, de gestion de la production et de contrôle de qualité. Une initiative de recherche-action, le Programme de subventions à la mise en œuvre des SDE du Bureau de développement des micro-entreprises de l'USAID, a financé le programme.

Formation et conseil technique : AFE dispense une formation en développement du marché des SDE au niveau sous-sectoriel pour les professionnels des SDE et apporte des conseils techniques aux bailleurs de fonds qui conçoivent et mettent en œuvre des programmes de développement du marché des SDE à grande échelle. AFE a aidé à concevoir le projet de SDE de l'USAID pour le Kenya et assuré la formation de professionnels impliqués dans le programme de SDE de Swisscontact et de la GTZ au Bangladesh.

Pour d'autres informations, voir www.actionforenterprise.org et www.usaidmicro.org

Exemple 23 : Sous-traitance à l'extérieur de vastes programmes de bailleurs de fonds

Le programme USAID de services pour le développement des entreprises au Kenya

Le programme Kenya BDS de l'USAID est un programme quinquennal de cinq ans qui a été lancé en 2002 « pour améliorer l'accès aux SDE pour les micro- et petites entreprises rurales ». Ce programme est conçu pour contribuer à la réalisation de l'objectif général de l'USAID d'accroissement des revenus des ménages ruraux. On trouvera ci-dessous une description des différentes initiatives prises par l'USAID dans le processus d'élaboration du programme, depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre par des entreprises privées et des ONG, sur une période d'environ dix-huit mois.

ETAPE 1 : AFE a conduit des recherches et introduit un cadre théorique en utilisant l'approche sous-sectorielle du développement du marché des SDE (septembre-novembre 2001). La recherche comportait deux études sous-sectorielles / d'évaluation du marché – sur les produits laitiers et les légumes frais pour l'exportation – et six évaluations qualitatives du marché des SDE.

ETAPE 2 : L'USAID, dans le cadre d'un processus d'appel à la concurrence, a attribué l'exécution du programme à un unique sous-traitant, Deloitte Touche Tohmatsu Emerging Markets, Ltd. L'USAID lui a accordé une grande souplesse dans l'exécution du programme, pourvu qu'il atteigne des objectifs spécifiques en matière d'activités, d'extrants et d'impact (30 septembre 2002).

ETAPE 3 : Kenya BDS a choisi la filière arboricole, avec une focalisation sur la mangue, le fruit de la Passion et l'avocat, comme premier secteur d'assistance (janvier 2003).

ETAPE 4 : Kenya BDS a conduit des analyses participatives sous-sectorielles et examine de près leurs conclusions grâce à un atelier réunissant les parties intéressées. L'atelier et les discussions de groupe thématiques consécutives ont également été utilisés pour identifier les services aux entreprises appropriés afin de surmonter les contraintes. Ces services incluent l'assemblage et le classement des produits, l'assurance qualité, l'information sur le marché, le courtage financier, la recherche & développement, la technologie appropriée, la formation des compétences commerciales et l'apport de ressources matérielles (mars 2003). Parallèlement, les gestionnaires ont élaboré le processus d'attribution des subventions et de contrats de sous-traitance.

ETAPE 5 : Le projet a conduit des évaluations du marché des SDE sur les trois premiers services aux entreprises ciblés – assurance qualité, assemblage et classement des produits et apport de ressources matérielles – afin d'identifier les contraintes existant du côté de l'offre et de la demande. A la suite de l'information en retour issue des évaluations du marché, des interventions sur le marché correspondantes ont été préparées pour être mises en adjudication. L'une d'elles est centrée, par exemple, sur le renforcement des liens entre les petits arboriculteurs et les acheteurs qui revendent à l'exportation, et sur le développement des capacités des groupes de petits exploitants agricoles.

ETAPE 6 : Les appels d'offres relatifs aux interventions sur le marché ont été publiés afin d'obtenir les soumissions des facilitateurs – ONG internationales et nationales et entreprises privées – qui s'étaient préalablement inscrits au programme Kenya BDS. L'inscription préalable ouverte et permanente constitue un filtre initial pour le contrôle de qualité et l'efficacité de la gestion des fonds du programme. Les adjudications portent sur des sommes variant de 5.000 à 50.000 \$.

Deloitte Touche Tohmatsu Emerging Markets, Ltd, 2002, et AFE, 2001.
Pour plus d'informations, contacter David Knopp, david@kenyabds.com

- la prestation de services par le secteur privé ;
- une certaine flexibilité dans les réactions aux changements intervenus dans les marchés de SDE ;
- des activités des bailleurs de fonds à profil bas et à coût plus faible ;
- l'apport d'une assistance technique d'importance limitée par le biais de contrats plutôt que de subventions.

Ces activités ne sont pas typiques des agences de bailleurs de fonds, qui allouent généralement de fortes sommes d'argent, jugent stimulant d'entrer en interaction directe avec les prestataires de SDE à

échelle réduite et sont généralement lentes à ajuster les paramètres de leurs programmes. Dans un grand nombre de nouveaux projets de SDE à grande échelle³⁰, les bailleurs de fonds confient désormais la sous-traitance de leurs programmes de développement du marché des SDE à un cabinet de consultants ou à une ONG internationale. Les sous-traitants possèdent la flexibilité nécessaire pour travailler avec une série de partenaires et utiliser des accords divers afin de cadrer avec les objectifs généraux de développement et de répondre aux changements intervenus sur les marchés.

³⁰ GTZ, 2003 ; Deloitte Touche Tohmatsu, 2003 ; Tanburn, 2003 ; « Money Monitor », 2002 ; ADB, 2003

7. L'évaluation des performances : le problème de la liaison du développement du marché des SDE avec l'impact exercé

Les bailleurs de fonds et les opérateurs se débattent encore avec un grand nombre des questions de base concernant la mesure des performances, dont celles-ci :

- Quel est le lien logique entre le développement du marché des SDE et des objectifs en matière d'impact tels que l'allègement de la pauvreté ?
- Comment des programmes séparés, ou le secteur dans sa totalité, peuvent-ils mesurer l'impact des SDE sur les PME ?
- Comment les programmes peuvent-ils mesurer leur impact sur les marchés de SDE ?
- Comment les opérateurs peuvent-ils concevoir et mettre en œuvre des systèmes simples et efficaces de mesure des performances qui aideront les gestionnaires de programmes et les prestataires de SDE à améliorer les services aux petites entreprises ?

Bien que le secteur ne soit pas parvenu, au cours des deux dernières années, à des conclusions nouvelles inattendues sur l'évaluation des performances, des progrès ont été accomplis dans chacun de ces domaines.

7.1 La logique circulaire du développement du marché des SDE : lier les programmes aux objectifs en matière d'impact

Les programmes de SDE visent à créer une chaîne d'événements qui se renforcent mutuellement en stimulant une demande de services qui...

- favorise l'offre que le programme de SDE contribue également à renforcer, ce qui...
- aide d'autres petites entreprises à acquérir des services, ensemble qui...
- développe le marché des SDE, ce qui...
- favorise l'expansion et la croissance des petites entreprises, ce qui...
- renforce encore la demande de services.

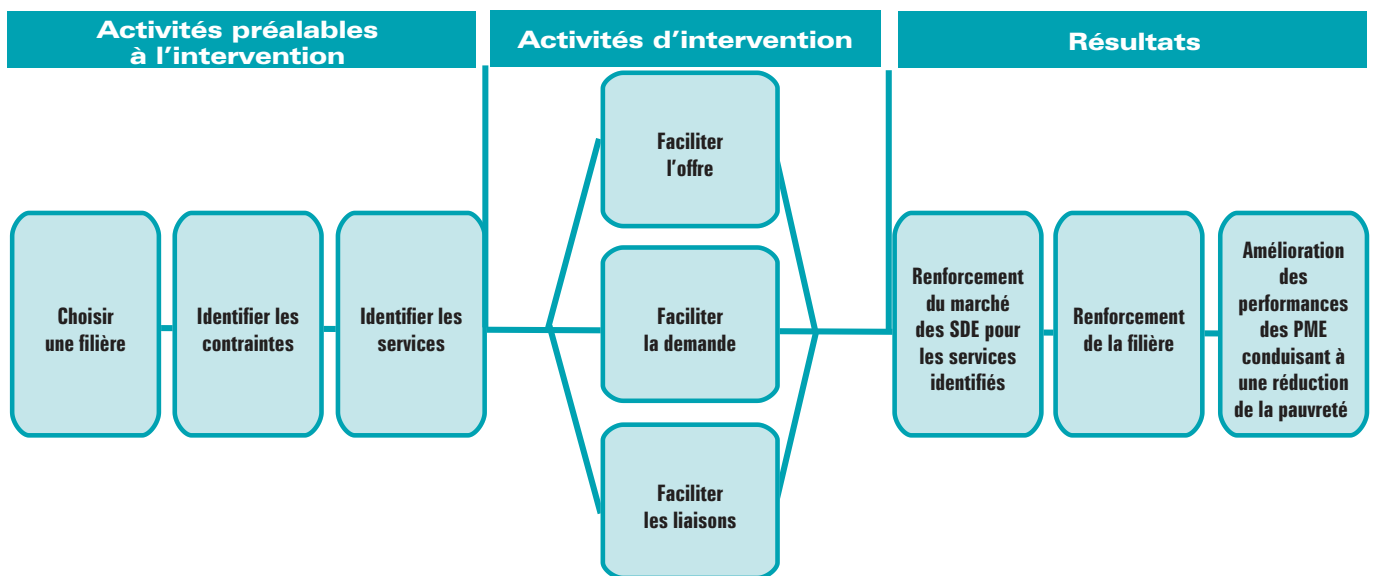
Ce modèle circulaire est difficile à saisir dans un cadre logique présentant l'enchaînement linéaire des causes et des effets liant les activités des programmes → les extrants → les résultats → les impacts. Cependant, les experts en SDE qui s'efforcent de comprendre, de mesurer et de renforcer l'impact des programmes ont besoin de décrire ces liens logiques et de vérifier s'ils sont opérationnels dans la pratique. Dans le cas contraire, soutenir que le développement du marché des SDE crée un impact demeurerait fortement problématique.

Au cours des dernières années, il y a eu des incitations à l'élaboration de cadres logiques pouvant mettre en lumière la manière dont le développement du marché des SDE conduit à exercer l'impact souhaité dans le contexte de programmes spécifiques³¹. En conséquence, les opérateurs déploient davantage d'efforts pour spécifier clairement les liens entre intrants, activités, extrants, résultats et impact ultime. Le secteur dans son ensemble tente également de mettre au point des cadres logiques plus stricts applicables aux modalités selon lesquelles le développement du marché des SDE peut conduire à la réduction de la pauvreté, à la croissance économique, à la création d'emplois et autres objectifs sociaux³².

³¹ Oldsman Hallberg, 2002. Disponible sur www.intercoop.ch/sedm

³² L'OIT travaille sur les modèles causaux afin de déterminer comment différents SDE peuvent conduire – ou non – à la création d'emplois dans des situations diverses et le Groupe de travail sur l'impact du Comité des bailleurs de fonds pour le développement des petites entreprises concentre ses débats sur les modèles causaux.

Figure 3 : Modèle sous-sectoriel



Exemple 24 : Etablir des liens entre l'écoute de la radio et l'augmentation des revenus et de l'emploi

L'OIT et les programmes de radio en Afrique

L'OIT schématise quatre chaînes causales possibles conduisant des différents thèmes programmatiques à des augmentations de l'emploi dans le secteur des PME et des revenus des ménages pour les plus pauvres.

- Deux de ces chaînes partent du contenu des programmes de radio qui est centré sur les dispositions réglementaires et les investissements du secteur public. Les émissions consacrées à des thèmes brûlants de politique générale contribuent à des changements positifs, que ce soit en influençant directement les décideurs ou en donnant aux petites entreprises la capacité de promouvoir le changement et de résister à la corruption. De meilleures politiques améliorent l'environnement opérationnel des PME, ce qui peut conduire à une amélioration des performances des entreprises et, en définitive, à une augmentation des revenus et de l'emploi.
- Les petites entreprises mettent à profit les potentialités du marché dont elles sont informées par la radio, ce qui les aide parfois à augmenter leurs ventes et, en fin de compte, les revenus des ménages et l'emploi.
- Une quatrième chaîne part des conseils et recettes à l'intention des entreprises dispensés par la radio, qui aident les petites entreprises à améliorer leurs pratiques de gestion, ce qui peut conduire à de meilleures performances des entreprises, et en définitive au même but : l'augmentation des revenus et de l'emploi.

De plus, le programme stimule la demande de SDE et encourage les prestataires, ce qui peut stimuler le marché des SDE pour d'autres services, chacun avec son propre modèle causal.

Anderson, 2003. Pour d'autres informations, contacter Gavin Anderson fitafrica@busnet.net

Ainsi, un document émanant de l'USAID spécifie des modèles logiques pour trois types de programmes de développement du marché des SDE : les programmes sous-sectoriels, ceux qui sont centrés sur le marché des SDE et les programmes « portefeuilles »³³. Un de ces modèles est présenté ci-dessous dans le Graphique 2. Le document donne ensuite un aperçu des indicateurs spécifiques qui seraient applicables à chacun de ces modèles et souligne les nombreux indicateurs qu'ils ont en commun. S'il n'existe pas de consensus sur la délimitation des modèles de programmes ou des cadres logiques, ce document apporte cependant des idées utiles sur la manière de lier les cadres logiques et les indicateurs dans la pratique.

Toutefois, sur le terrain, les relations causales peuvent être moins évidentes qu'on ne le constate dans les documents conceptuels. Des recherches récentes sur l'impact des programmes de radio pour les petites entreprises en Afrique montrent que même dans le cadre d'un seul projet, un service peut exercer un impact sur le développement de manières multiples. Dans les études d'impact réel, il est difficile de saisir le fonctionnement exact de ces liens de causalité et la période sur laquelle on peut s'attendre à évaluer les résultats³⁴.

7.2 Démêler les attributions dans l'impact exercé sur les PME

Il est déjà assez difficile d'apprendre objectivement comment évoluent les PME. Il l'est plus encore d'attribuer des changements spécifiques à tel ou tel service aux entreprises. De nombreux opérateurs adoptent une des deux voies ci-dessous pour évaluer l'impact des SDE sur les petites entreprises³⁵ :

- Utiliser l'appréciation personnelle d'une petite entreprise sur la manière dont le recours aux SDE l'a affectée ; ou bien
- Utiliser des mesures supplétives basées sur le marché pour évaluer l'impact exercé sur les petites entreprises. Parmi celles-ci peuvent figurer la rétribution réelle des services, la satisfaction inspirée par ces services et leur acquisition répétée.

Toutefois, nombreux sont les bailleurs de fonds et les opérateurs qui aimeraient voir davantage d'études scientifiques examiner l'impact des SDE sur les PME. Au Vietnam, le projet « Formation pour les femmes des micro- et petites entreprises » a conduit une étude utilisant un groupe testé et un groupe témoin pour suivre l'impact d'une formation à la gestion sur des micro- et petites entreprises appartenant à des femmes (Exemple 25)³⁶. Cette étude a conclu que la formation avait bien un impact positif et mesurable sur les entreprises participantes. Bien qu'elles ne soient pas généralement considérées comme une approche pratique de l'évaluation d'impact sur une base régulière, les évaluations d'impact de ce type peuvent aider le secteur des SDE à justifier les programmes auprès des bailleurs de fonds et des gouvernements.

Nombreux sont les bailleurs de fonds et les opérateurs qui aimeraient voir davantage d'études scientifiques examiner l'impact des SDE sur les PME.

³³ Snodgrass, Downing, et Field, 2002. Disponible sur www.usaidmicro.org (Knowledge Sharing, MicroServe)

³⁴ Seeley, Appiah, et Murphy, 2002 ; et Anderson, 2003

³⁵ Le PMF 2001 esquisse chacune de ces deux voies de l'évaluation d'impact, McVay et al., 2001

³⁶ Voeten, 2002

Exemple 25 : Les preuves de l'impact

Le projet TWMSE au Vietnam

Au Vietnam, le projet « Formation pour les femmes des micro- et petites entreprises – Phase 2 » (TWMSE2) mène un « étude de suivi » afin de mesurer de manière systématique l'impact de cours de formation à la gestion proposés aux femmes entrepreneurs par des formateurs locaux. Chaque cours a été précédé par une étude initiale portant sur un échantillon de femmes entrepreneurs qui ont participé ultérieurement à la formation (groupe testé, 365 femmes) et de celles qui n'ont pas participé (groupe témoin, 47 femmes). Quatre à six mois après la formation, l'équipe chargée du projet a envoyé un questionnaire par courrier aux deux groupes : 102 femmes du groupe testé et 43 du groupe témoin ont répondu.

Conclusions essentielles de l'étude :

- La formation à la gestion a favorisé l'introduction de nouvelles pratiques de gestion – entre les mesures initiales et ultérieures, 84 % des femmes du groupe testé ont introduit de nouvelles pratiques de gestion, contre seulement 36 % de celle du groupe témoin.
- Les femmes qui ont reçu une formation ont bénéficié d'augmentations de leurs ventes et de leurs revenus personnels supérieures à celles qu'ont obtenues les femmes du groupe témoin – 81 % des femmes du groupe testé ont signalé des augmentations modestes ou élevées de leurs ventes, contre 58 % de celles du groupe témoin ; et 78 % des femmes du groupe testé ont indiqué une augmentation légère ou beaucoup plus importante de leurs revenus, contre 65 % de celles du groupe témoin. Toutefois, les éléments indiquant des créations d'emplois résultant de la formation n'ont pas été concluantes.
- Si l'étude a fourni quelques éléments de preuve d'améliorations dans la qualité de vie et le sentiment de maîtrise des femmes concernées, les données disponibles ne sont pas concluantes.

Voeten, 2002

7.3 Les programmes engendrent-ils des changements durables dans les marchés de SDE ?

Une question suscite un intérêt croissant : « Les programmes influencent-ils les marchés de SDE au-delà des acteurs des marchés avec lesquels ils sont en interaction directe ? » Si les méthodes d'évaluation des changements sur les marchés de SDE sont désormais courantes, il est beaucoup plus difficile d'attribuer ces changements aux interventions des programmes. La compréhension du cadre temporel dans lequel de tels changements peuvent être attendus et évalués est également problématique. La recherche sur le terrain menée dans le cadre du PMF a montré que les programmes

peuvent obtenir une série d'indices relatifs à leur influence sur les marchés en comparant dans le temps les données provenant du marché en général et de prestataires aidés par un programme – la question de la longueur de la période à prendre en compte demeurant toutefois posée³⁷.

A titre d'exemple, considérons un programme qui vise à sensibiliser les PME à certains services en aidant les prestataires à améliorer leurs méthodes de commercialisation. Si la connaissance des prestataires de services comme de programmes augmente sur le marché avec le temps, il est probable que le programme contribue positivement à la connaissance des services par les PME. On pourrait explorer cette hypothèse de manière approfondie en cherchant à savoir d'où les petites entreprises nouvellement sensibilisées tiennent

³⁷ McVay et al., 2001; disponible sur www.usaidmicro.org (Knowledge Sharing, MBP)

Exemple 26 : Mesurer l'impact exercé sur les marchés

Le programme de chèques de formation de la Banque mondiale au Kenya

L'évaluation d'impact du programme de chèques de formation et de SDE de la Banque mondiale au Kenya, qui s'est achevé en décembre 2002, a comporté une analyse du rapport avantages/coûts du programme. Les avantages évalués incluaient :

- Les avantages pour les petites entreprises et les formateurs qui ont participé au programme de chèques ;
- Les avantages pour les petites entreprises et les formateurs sur l'ensemble du marché des SDE qui ont été incités à s'engager dans des transactions en matière de formation à la suite du programme ;
- Les avantages indirects apportés par ces acteurs aux salariés et à l'économie.

Les coûts comportaient :

- Les coûts du programme ;
- Les coûts monétaires et de substitution de la participation des petites entreprises à la formation ;
- Les coûts extérieurs, comme ceux des prestataires.

Des entretiens organisés avec les prestataires de formation et de SDE et les participants au terme du programme ont complété deux études de suivi antérieures pour générer les données utilisées dans le calcul des avantages du développement du marché.

Phillips, 2003

leurs informations : des activités de prestataires appuyés par le programme et d'imitateurs sur le marché, ou bien d'autres sources. Les autres méthodes étant plus difficiles à utiliser dans l'attribution des changements intervenus sur le marché aux activités d'un programme, les « indices » de ce type sont le moyen le plus courant d'évaluer les effets d'un programme sur le marché³⁸.

Un autre problème est posé par la quantification de la durabilité et de l'impact du développement du marché des SDE. La Banque mondiale a tenté de quantifier l'impact, au niveau du marché, d'un programme de chèques de formation et de SDE au Kenya (*Exemple 26*)³⁹. L'étude a conclu que le programme de chèques avait accru durablement la demande et l'offre de services de formation, sans toutefois maintenir le niveau de transactions atteint pendant l'exécution du programme. Il convient cependant de comparer les coûts et les avantages. Le développement du marché et autres avantages extérieurs du projet n'ont pas été assez importants pour couvrir l'aide à la formation et les coûts de gestion du projet. L'auteur laisse entendre que le coût élevé du programme était dû aux difficultés et au manque d'efficacité dans sa mise en œuvre. Un programme conçu et exécuté de manière plus efficace présenterait probablement un rapport avantages/coûts du développement du marché positif. Ici encore, ce type de recherche, même s'il n'est pas largement reconnu comme un outil pratique d'évaluation de la plupart des programmes, ajoute pour ce secteur aux arguments en faveur des SDE et contribue à une meilleure compréhension de l'impact relatif exercé par des programmes de SDE différents.

7.4 L'évaluation des performances dans la pratique

Si des progrès modestes sont réalisés en matière de cadres conceptuels et d'évaluation d'impact, les opérateurs relèvent le défi de la conception et de la mise en œuvre de systèmes pratiques d'évaluation des performances, et cela dans le contexte de programmes de plus en plus courts basés sur les résultats. Des indicateurs de résultats plus

³⁸ Miehlbradt, 2003

³⁹ Phillips, 2003

spécifiques sont élaborés et appliqués, et les programmes de développement du marché des SDE s'orientent vers la réalisation de ces objectifs. Parties prenantes de ce processus, les opérateurs du développement du marché des SDE se trouvent souvent tiraillés entre des objectifs concurrents : obtenir des résultats immédiats tout en élaborant des systèmes de marché durables. En même temps que la découverte et l'application de systèmes de performance se présente donc la tâche d'utiliser cette information avec sagesse pour équilibrer et réaliser des objectifs de développement du marché des SDE à court et long termes.

Plusieurs systèmes différents sont mis en œuvre. De nombreux opérateurs se tournent vers le PMF 2001 afin de s'orienter dans la mise au point d'un système simple et efficace de contrôle et d'évaluation des performances des programmes de développement du marché des SDE⁴⁰. Un certain nombre de programmes ont adapté le PMF en fonction de leurs objectifs et de leurs contextes propres (*Exemple 27*). Afin d'apporter aux opérateurs une orientation pratique, le DFID a lancé le site Web de l'Enterprise Development Impact Assessment Information Service (EDIAIS)⁴¹, qui renferme des informations sur l'évaluation de l'impact des programmes de développement des entreprises et contient des documents, des études de cas, des outils et un bureau de renseignements.

Exemple 27 : Adopter et adapter le PMF 2001

Parmi les agences qui ont intégré tout ou partie du PMF 2001 dans leurs systèmes d'évaluation des performances figurent :

- **Swisscontact** : Les bureaux de Swisscontact au Pérou et aux Philippines ont participé à la recherche sur le terrain pour le PMF et de nombreux bureaux de l'agence utilisent ou adaptent désormais le PMF 2001 qui en a été le résultat, ou certains de ses aspects. Swisscontact Pérou répète l'évaluation du marché des SDE, conduite initialement en 2000, pour évaluer l'évolution récente du marché^a.
- **USAID** : Le Bureau de développement des micro-entreprises a adopté certains des indicateurs du PMF 2001 pour son Programme de subventions à la mise en œuvre des SDE^b. Un grand nombre de ces indicateurs sont également présentés dans le récent document de l'USAID sur les modèles de causalité et le suivi et l'évaluation, et dans le cadre logique du programme Kenya BDS^c.
- **CNUCED** : En 2003, le réseau de programmes EMPRETEC de la CNUCED a lancé son système de gestion de l'information pour le contrôle des performances des centres EMPRETEC. Ce système est basé sur le PMF 2001^d.
- **SNV** : En Tanzanie, Faïda continue d'utiliser le PMF comme outil de contrôle crucial de son initiative de SDE, et le PMF est inclus dans le guide de référence de la SNV sur les SDE^e.
- **GTZ** : De nombreux programmes de la GTZ adaptent le PMF 2001. Ainsi, son bureau en Afrique du Sud prévoit d'utiliser le PMF 2001 pour s'orienter dans l'élaboration d'un système de suivi et d'évaluation pour son nouveau programme de développement du marché des SDE^f.

^aCorrespondance avec divers bureaux de Swisscontact

^bUSAID, Bureau de développement des micro-entreprises, « BDS IGP Table 1 » ; disponible sur www.usaidmicro.org

^cSnodgrass et Downing, 2002 ; Deloitte Touche Tohmatsu, 2002

^dEMPRETEC, 2003

⁴⁰ On peut trouver le PMF 2001 sur www.seepnetwork.org/bdsguide.html dans « Performance measurement » ou sur www.usaidmicro.org dans « Knowledge gathering », puis « MBP »

⁴¹ Le site Web de l'EDIAIS est sur <http://www.enterprise-impact.org.uk/>

8. L'intégration des SDE – Leur contribution au développement en général

Une préoccupation cruciale de nombreuses organisations impliquées dans les SDE est l'incorporation de SDE dans des programmes de développement intégrés et l'intégration d'objectifs généraux du développement dans les programmes de développement du marché des SDE. Cette tendance se manifeste dans de nombreux secteurs :

- développement économique local⁴²
- agriculture⁴³
- questions de genre⁴⁴
- emploi et relations professionnelles⁴⁵
- préservation de l'environnement⁴⁶
- démocratisation, autonomisation et bonne gouvernance⁴⁷
- échanges équitables⁴⁸
- secours et transition des secours au développement⁴⁹

Alors que les programmes de SDE effectuent une transition vers une approche de développement du marché, les organisations qui intègrent des thèmes transversaux – genre, environnement, etc. – doivent relever un défi : continuer à poursuivre leurs objectifs de développement alors qu'elles abandonnent la prestation directe de services au secteur privé. Quant aux programmes de développement traditionnels, ils

Alors que les programmes de SDE effectuent une transition vers une approche de développement du marché, les organisations qui intègrent des thèmes transversaux – genre, environnement, etc. – éprouvent des difficultés à poursuivre leurs objectifs alors qu'elles abandonnent la prestation directe de services au secteur privé.

éprouvent des difficultés à intégrer une approche de développement du marché des SDE dans leurs activités habituellement subventionnées plus largement. Certains espèrent que l'intégration pourra assurer un « développement » dans le domaine des SDE, alors que d'autres demeurent sceptiques à l'idée qu'une approche délibérément basée sur le marché puisse tenir ses promesses en matière d'objectifs de développement⁵⁰. Cette section sera consacrée à l'examen de l'intégration des SDE dans un certain nombre de secteurs du développement.

⁴² Community Business and Technology Developers, 2002 ; Helmsing, 2001 ; LEDA, 2003 ; Southern Province Rural Economic Advancement Project, 2002 ; Programme des Nations Unies pour le développement, 2002 ;

⁴³ MEDA, 2003 ; Jones, 2002 ; Starkey, 2003 ; IDE, 2003 ; AFE 2003 ; Deloitte, Touche, Tohmatsu Emerging Markets, Ltd, 2002

⁴⁴ Foundation for International Training, 2001 ; Dave, 2003 ; Esim, 2003 ; Giles, 2003 ; Gminder, 2003. Site Web de Grupo Intercambio ; Voeten, 2002

⁴⁵ Criscuolo, 2003 ; Dave, 2003 ; Esim, 2003

⁴⁶ Foundation for International Training, 2001 ; Tellus Institute, 2003 ; Weijers, 2002 ; Millard, 2003 ; Martinez, 2003 ; SEEP, « Guide en ligne des SDE »

⁴⁷ Hitchens, 2002 ; ILO, 2002 ; Kyrgyz Community Based Tourism Association, 2003 ; Lebbezoo, 2002 ; Mayoux, 2003 ; Phillip, 2002 ; Seeley, 2002 ; Swisscontact Nijni-Novgorod, 2002 ; Zuin, 2003

⁴⁸ Redfern, 2002

⁴⁹ Ward, 2003 ; McVay, 2003

⁵⁰ Phillip, 2003

Exemple 28 : Incorporer le développement du marché des SDE dans les programmes de développement

Fintrac au Honduras

Le projet agro-alimentaire Fintrac / Centro de Desarrollo de Arnegocios (CDA) financé par l'USAID au Honduras vise à accroître les revenus des petits exploitants et des entreprises agro-alimentaires. Entrepris en 2002, il aide les agriculteurs à augmenter leurs ventes grâce à ses services d'assistance technique et de transfert de technologie directs. Fintrac a élargi sa portée en incorporant une composante de SDE centrée sur l'augmentation de la demande et de la disponibilité des services commerciaux locaux pour les micro- et petites entreprises. Si le CDA travaille directement avec 2.000 agriculteurs, l'utilisation qu'il fait de prestataires de SDE lui permet d'en atteindre 40.000 autres. Les transactions commerciales ont des incidences sur le résultat final des prestataires comme des agriculteurs et ont une durabilité dans la chaîne agro-alimentaire qui va de l'exploitation agricole au marché. Les prestataires de SDE fournissent un large éventail de services, des semences hybrides et de l'irrigation au goutte-à-goutte aux transports et à la certification. On trouvera ci-dessous deux exemples de services commerciaux d'appui au développement des marchés.

Services de dédouanement

Les groupes de cultivateurs et de producteurs qui exportent des fruits et légumes du Honduras vers le Guatemala et le Salvador voisins ont besoin d'une série de services pour aider les agriculteurs à aborder de nouveaux marchés – les services d'agents en douane aidant à répondre aux exigences administratives en matière d'entrée de produits, de documentation, d'autorisations, etc.

Deux sociétés commerciales cherchant à acquérir des piments jalapeños frais auprès de producteurs honduriens avaient besoin d'un agent en douane pouvant procurer les documents et autorisations nécessaires à l'exportation vers le Guatemala. Le CDA a estimé que ce SDE avait le potentiel d'aider ses clients honduriens à élargir la base de leur marché et a contacté des agents en douane locaux sur la frontière guatémaltèque pour les informer de ce besoin. De janvier à décembre 2002, M. Arturo Valverth a aidé 12 producteurs honduriens de trois régions différentes à exporter plus de 800.000 livres de jalapeños (soit le contenu de 45 camions, d'une valeur supérieure à 165.000 \$ EU). Les sociétés commerciales souhaitaient acheter 2.500.000 livres de jalapeños aux producteurs honduriens en 2003, ce contrat représentant plus de 500.000 \$ EU. M. Valverth, qui gagne environ 75 \$ EU par expédition, devait fournir des services en douane à ces producteurs.

Services de marketing ou de ventes aux petits producteurs et transformateurs dans les zones rurales

Une des limitations principales de la croissance économique des petites entreprises agro-alimentaires est l'accès limité aux marchés. La demande de services de courtage émanant de petits exploitants agricoles honduriens était forte et ne nécessitait ni subventions ni fixation artificielle des prix. Le CDA a travaillé sur le « côté de l'offre » en établissant des liens entre les courtiers et les producteurs ruraux et en facilitant les contacts entre les prestataires et des supermarchés nationaux intéressés par la découverte de nouveaux produits. En un an, 20 micro-transformateurs ont augmenté leurs ventes de 60 % (141.000 \$ en 2002 contre 88.000 \$ en 2001) et ont dépassé le total de 2002 au cours de la première moitié de 2003. Le courtier a élargi son offre à sept nouvelles lignes de produits et à une zone géographique plus vaste, doublé ses ventes, modernisé son fonctionnement et acquis un camion neuf.

Le CDA a également aidé des courtiers de La Esperanza : l'un d'eux a ainsi pu introduire ses produits dans une grande chaîne de supermarchés de Tegucigalpa, ce qui lui a permis d'augmenter ses ventes, ainsi que celles des producteurs avec lesquels il travaillait, d'un pourcentage allant jusqu'à 25 %. Outre l'augmentation des ventes et de la rentabilité, l'information sur le marché apportée par les courtiers à leurs fournisseurs a stimulé d'autres activités de SDE. Les courtiers s'assurent les services d'experts juridiques et de concepteurs en étiquetage et en conditionnement qui les aident à enregistrer leurs sociétés et à moderniser leurs pratiques en matière de conditionnement et d'étiquetage afin de rendre leurs produits plus attractifs. En 2003, plusieurs nouveaux courtiers ciblant des canaux commerciaux différents – hôtels locaux, restaurants, boutiques de souvenirs, chaînes de restauration rapide – ont adhéré au programme, élargissant ainsi l'accès des producteurs et des micro-transformateurs honduriens au marché.

Fintrac, Inc., « The BDS component of the Fintrac/CDA project », financé par l'USAID. Pour d'autres informations, contacter Jay Kaufman, jay@fintrac.com. Pour d'autres informations, voir www.fintrac.com

8.1 Les SDE et le développement agricole

Les domaines des SDE et du développement agricole commencent à travailler ensemble à l'élaboration de stratégies synergiques. L'approche de développement du marché des SDE fournit des modèles utiles pour les initiatives de services relatifs aux dotations, à la vulgarisation et à la commercialisation agricoles et les encourage à rechercher des mécanismes de prestation dans le secteur privé. Par exemple, le modèle des services intégrés apparaît utile pour les changements d'échelle des services de dotation et de vulgarisation agricoles, et il aide également à créer des liens plus larges et plus durables entre les exploitations agricoles et le marché. De plus, les programmes de SDE centrés sur un secteur dans les zones rurales se focalisent souvent sur des filières liées à l'agriculture.

8.2 Les SDE et les questions de genre

Cibler les femmes et intégrer une perspective de genre dans les programmes de SDE pose des problèmes à l'approche de développement du marché des SDE, problèmes que certains opérateurs s'efforcent de surmonter. Dans un programme de SDE basé sur le marché, il est impossible d'exiger des prestataires du secteur privé qu'ils ciblent exclusivement les femmes. Cependant, certains programmes :

- ciblent des secteurs à concentration élevée de femmes entrepreneurs et de travailleuses⁵¹ ;
- démontrent la viabilité des femmes entrepreneurs en tant que marché ;
- utilisent la recherche sur le marché pour définir les avantages commerciaux, les services et les caractéristiques de ces services que souhaitent les femmes entrepreneurs⁵² ;

- établissent des modèles d'activité qui ont des chances d'atteindre les femmes ;
- enseignent aux prestataires les avantages que présente la prise en compte des questions de genre dans leurs services et leurs mécanismes de prestation de services⁵³.

Les experts des questions de genre et des organisations établies comme la SEWA⁵⁴ recommandent de traiter le problème des rapports de pouvoir et des relations patriarcales qui excluent les femmes des marchés ou les placent en situation d'exploitées sur les marchés. Les grandes organisations focalisées sur l'intégration d'une perspective de genre dans les programmes de développement⁵⁵ recommandent la création par les organisations d'environnements de travail internes favorables à la prise en compte des questions de genre, afin de les aider à élaborer des projets ayant un impact positif sur les relations de genre et sur les femmes. Dans le contexte des programmes de développement du marché des SDE, deux approches différentes de la réalisation des objectifs en matière de genre se font jour :

- Impliquer les acteurs du secteur privé dans des initiatives en matière de genre en démontrant que la prise en compte des questions de genre relève du bon sens économique ; ou bien
- Leur tenir tête et les dominer en facilitant les déplacements de pouvoir sur le marché.

L'approche de développement du marché des SDE peut contribuer à l'égalité entre les genres ou au contraire la menacer, selon le degré de focalisation sur ce thème des organisations œuvrant pour le développement.

⁵¹ MEDA/ECDI, 2003

⁵² Swisscontact, 2003 ; Tanburn, 2002

⁵³ Abdulayev, 2003 ; Giles, 2003 ; Weijers, 2003 ; Foundation for International Training, 2003

⁵⁴ Phillip, 2003 ; Dave, 2003

⁵⁵ Weijers, 2003 ; Gminder, 2003

Exemple 29 : Intégrer une perspective de genre dans les programmes de SDE

La Foundation for International Training (FfIT) en Egypte

La FfIT a lancé en 1996, avec le soutien financier de l'ACDI et du gouvernement égyptien, le Projet de développement de la petite entreprise en Haute-Egypte afin d'améliorer la situation économique de groupes marginalisés de la population. Le projet vise à développer de nouvelles entreprises novatrices, petites et moyennes, grâce à une combinaison de financement, de formation et de conseil. Le marché local étant caractérisé par le manqué d'offre et de demande, la FfIT a établi de nouveaux prestataires, les centres régionaux de développement des entreprises, destinés à devenir autosuffisants, et une ONG facilitatrice, El Mobadara, afin de reproduire le modèle dans d'autres régions et avec d'autres prestataires. Le projet a aidé à l'établissement de 1.300 nouvelles entreprises employant plus de 5.000 travailleurs. Près de la moitié (45 %) des entreprises appartiennent à des femmes et un tiers des salariés sont des femmes. En prenant en compte les traditions culturelles égyptiennes, le programme a incorporé des objectifs d'égalité entre les genres dans l'ensemble de ses structures et de ses activités – au niveau de l'institution partenaire du programme, de l'entreprise, des travailleurs et des parties prenantes. Au niveau institutionnel, le programme modélise le lieu de travail approprié sur le plan de l'égalité des genres de la manière suivante :

- les femmes y occupent des positions de cadres supérieurs dans le personnel chargé du programme ;
- le personnel reçoit une formation de sensibilisation aux questions de genre ;
- la politique appliquée au personnel reflète des préoccupations de genre telles que l'égalité des chances et des salaires, ainsi que des congés de maternité adéquats ;
- des groupes de travail sur les questions de genre fonctionnent au niveau central et à celui des partenaires ;
- un expert et promoteur des questions de genre examine et traite les préoccupations qui se font jour dans ce domaine sur les lieux de travail.

Au niveau du service, le programme :

- incorpore la sensibilité aux questions de genre dans le programme de formation à l'entreprise et la vend aux PME en montrant comment un environnement de travail approprié en matière de genre augmente la productivité ;
- propose des cours facultatifs ciblés réservés aux femmes ;
- encourage les femmes propriétaires (et les travailleuses) qui s'efforcent de pénétrer des secteurs non traditionnels et de mettre à jour leurs compétences techniques.

Ce programme utilise une approche similaire pour répondre aux préoccupations relatives à l'environnement et au travail des enfants.

Foundation for International Training, 2003. Pour d'autres informations, voir www.ffit.org

8.3 Les SDE et le développement économique local

Le développement économique local (DEL) est concentré sur la coordination des initiatives des secteurs public et privé et de la société civile pour renforcer les économies locales basées sur les ressources humaines disponibles, les institutions et la situation spécifique à la région⁵⁶. Les SDE jouent

un rôle éminent dans les initiatives de DEL. Parmi celles-ci :

- Dispenser des SDE aux petites entreprises – formation, accès à la technologie, etc. ;
- Faciliter les relations stratégiques sur le marché ou promouvoir la région ;
- S'engager dans des activités typiques du secteur public comme le développement des infrastructures et la réforme de la réglementation et de la fiscalité.

Exemple 30 : Le développement économique local et les SDE

PNUD, OIT, Ministère du Travail et de la Politique sociale – le projet « Job Opportunities through Business Support » (JOBS) en Bulgarie

En Bulgarie, le projet JOBS a utilisé les principes du DEL en matière de consensus entre les différents acteurs locaux des secteurs privé et public et de dépendance des ressources humaines disponibles au niveau local. Son but est de renforcer les entreprises de zones pauvres de la Bulgarie qui ont de fortes concentrations de populations turques et roms et un faible IDH. Le projet a établi 24 centres d'affaires, 11 pépinières d'entreprises et 3 centres d'information des entreprises. Entre 1995 et 2002, ces centres ont formé 5.000 personnes, conseillé 7.700 entreprises et aidé à la création de 6.000 emplois. Un des éléments de la réussite a consisté à faire fond sur les initiatives locales, à créer des modèles simples pouvant être rapidement reproduits, et à traiter à la fois les questions sociales et économiques. Les cinq centres les plus anciens, lancés en 1995, couvrent de 33 à 84 % de leurs coûts par leurs gains. L'un d'eux, Razlog BC, génère des entreprises secondaires rentables – séchage du bois, prestataire de services sur l'Internet, station de radio et agence pour l'emploi – et ces sociétés privées produisent ensuite des revenus pour le centre.

En matière de stratégie de diffusion, ces centres ont apporté l'Internet aux communautés locales, ce qui a renforcé la confiance et les a aidés à s'engager dans un dialogue avec les entreprises. Ce service a également aidé les centres à identifier et dispenser d'autres services – formation, services techniques et d'information, programmes de crédit-bail et pépinières d'entreprises – qui sont appropriés à différents types d'entreprises. Un des clients, « ...un producteur agricole de Polski Trambesh, a suivi des séances de formation informatique en début de matinée ou en fin de soirée afin qu'elles ne gênent pas son travail à la ferme. Finalement, ce producteur de céréales et de légumes a entrepris d'explorer le Net pour trouver les machines agricoles d'occasion dont il avait besoin pour ses entreprises. Le centre d'affaires lui a fourni une liste de sites Web annonçant les futurs appels d'offres pour des machines agricoles. Georgi a conclu un marché et acquis une moissonneuse d'occasion qu'il utilise désormais pour travailler sur ses terres et pour rendre des services à d'autres agriculteurs ».

En s'adressant aux populations minoritaires et en les aidant à surmonter leurs craintes de s'engager dans le système économique général, JOBS dispense les rudiments de l'estime de soi et de l'automotivation. Le programme pratique également le marketing en direction de secteurs particuliers et attire des acheteurs pour des entreprises prêtes à aborder le marché. Son site Web pour l'entreprise, www.madeinbulgaria.info, comporte une liste de quelque 200 fabricants bulgares de vêtements et de textiles.

PNUD, 2002

⁵⁶ Community Business and Technology Developers, 2002 ; Helmsing, 2001 ; LEDA, 2003 ; Southern Province Rural Economic Advancement Project, 2002 ; Programme des Nations Unies pour le développement, 2002

Dans la plupart des situations, les initiatives de DEL utilisent une approche traditionnelle subventionnée de ces activités en relation avec les SDE.

Les initiatives de DEL étant intimement liées aux SDE, certains ont commencé de reconnaître la pertinence de l'approche de développement du marché des SDE pour leur travail de stimulation des économies locales. De même, certains programmes de SDE ont commencé de reconnaître que les marchés de SDE peuvent être fortement localisés. La collaboration entre les organisations publiques,

privées et à but non lucratif qui appuient une approche de développement du marché des SDE est importante pour la réduction des subventions sur les marchés de SDE. Ce type de partenariat est également crucial pour les infrastructures, les initiatives de marketing régionales et autres biens publics. Enfin, les programmes de DEL facilitent la coordination des services sociaux et des SDE qui peuvent aider les défavorisés à lancer, stabiliser et développer leurs entreprises.

9. Les grands débats en matière de SDE

Alors que le domaine des SDE poursuit sa progression, les experts continuent de débattre de la meilleure manière de concevoir, exécuter et évaluer les programmes de SDE. Cette section réunit quelques-uns des débats en cours dans ce domaine. Il s'agit là d'éléments cruciaux permanents du dialogue et de la recherche, qui constitueront la conclusion de cette *Actualité des SDE*.

9.1 Approches sous-sectorielles ou intersectorielles : comment maximiser la portée et l'impact ?

Les programmes de SDE sous-sectoriels sont focalisés sur le développement de marchés des SDE qui servent les entreprises d'une filière de production particulière – ameublement, légumes ou habillement. Les SDE sont dispensés aux acteurs des petites entreprises en chaînes sous-sectorielles pour les aider à exploiter les potentialités du marché et à augmenter leurs profits dans le sous-secteur. Les programmes intersectoriels se concentrent sur le développement des marchés des services aux entreprises pour un grand nombre de petites entreprises à travers une série de sous-secteurs. Les services comptables, juridiques, de marketing et de télécommunications sont des services « intersectoriels » qui aident les entreprises à augmenter leur productivité, réduire les coûts et accéder aux marchés.

Quelle est donc l'approche qui peut maximiser la portée et l'impact⁵⁷ ? Les partisans des programmes de SDE sous-sectoriels affirment que la focalisation sur l'aide apportée aux petites entreprises pour la

*Les partisans des programmes de SDE **sous-sectoriels** affirment que la focalisation sur l'aide apportée aux petites entreprises pour la réalisation de progrès dans des domaines spécifiques peut provoquer un impact sensible pour les petites entreprises et une croissance de la filière tout entière.*

réalisation de progrès dans des domaines spécifiques peut provoquer un impact sensible pour les petites entreprises et une croissance de la filière tout entière. De plus, un grand nombre de petites entreprises peuvent bénéficier de services spécifiques parce que la plupart d'entre elles, dans un sous-secteur donné, font face à des contraintes et à des perspectives semblables⁵⁸. Elles considèrent qu'il n'est guère utile de proposer des services à des petites entreprises fonctionnant sur des marchés saturés si ces services ne les aident pas à accéder à

*Les partisans des programmes de SDE **intersectoriels** affirment que leur focalisation sur le développement de services pour un marché de masse des petites entreprises peut avoir une portée plus marquée et plus profonde.*

⁵⁷ Le dialogue résumé ici a eu lieu dans divers forums, tels que le Séminaire annuel de l'OIT sur les SDE à Turin, la formation du SEEP « State of the art in BDS » et son Assemblée générale annuelle, son Programme d'apprentissage des opérateurs en évaluation du marché des SDE, et dans de nombreux entretiens et échanges d'e-mails avec des bailleurs de fonds et des opérateurs sur le terrain

⁵⁸ Lusby et Panlibuton, 2002

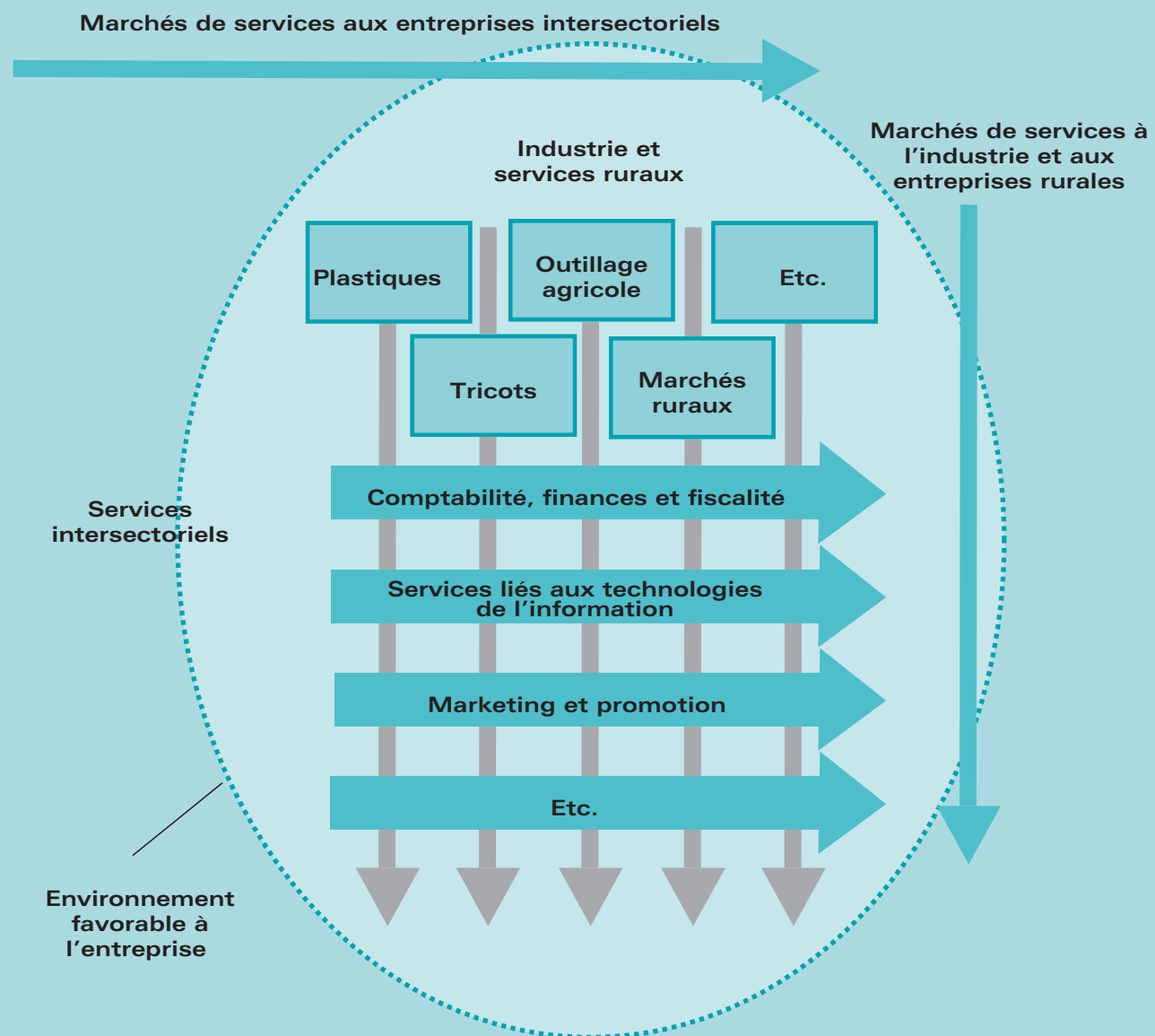
Exemple 31: SDE à base intersectorielle et sous-sectorielle

KATALYST au Bangladesh

Au Bangladesh, le programme KATALYST, anciennement DBSM (Developing Business Services Market), est financé par un consortium de bailleurs de fonds et exécuté par Swisscontact et par GTZ International Services avec divers partenaires. Il comporte trois divisions chargées du développement :

- Les marchés de services aux entreprises intersectoriels
- Les marchés de services à l'industrie et aux entreprises rurales
- Les marchés de services médiatiques et l'environnement propice à l'entreprise

KATALYST intègre des thèmes transversaux tels que le BRT, le BRS et les questions de genre dans les trois divisions. Le programme envisage ces trois divisions comme menant un travail en commun pour améliorer la croissance et la compétitivité des petites entreprises. Cette approche peut être schématisée comme suit :



Pour d'autres informations, contacter Patrick S. Renz, Directeur général, KATALYST (patrick.renz@swisscontact-bd.org)

de nouveaux marchés⁵⁹. Elles reprochent aux services intersectoriels d'être trop génériques pour exercer un impact sensible.

Toutefois, les partisans des programmes de SDE intersectoriels affirment que leur focalisation sur le développement de services pour un marché de masse des petites entreprises peut avoir une portée plus marquée et plus profonde. Ils soutiennent que, plutôt que d'investir des ressources importantes dans des services « sur mesure » qui n'atteignent qu'un nombre limité d'entreprises, le même investissement peut en atteindre beaucoup plus en se concentrant sur des services exerçant un attrait de masse. De plus, les services intersectoriels peuvent provoquer un impact en aidant les entreprises à atteindre leurs objectifs individuels.

Dans un autre aspect de ce débat, les deux camps affirment qu'ils atteignent plus efficacement les défavorisés. Les partisans de l'approche sous-sectorielle laissent entendre que les pauvres qui ne peuvent payer les services sont plus à même d'accéder à des services intégrés disponibles seulement dans le cadre d'un marché sectoriel⁶⁰. Les partisans de l'approche intersectorielle soutiennent que les programmes sous-sectoriels sont biaisés à l'égard des producteurs, mais la majorité des pauvres sont concentrés dans les entreprises commerciales et les services⁶¹. Ils affirment également que seuls les entrepreneurs orientés vers la croissance, plus compétents et plus capitalisés sont en mesure de tirer parti des perspectives de marché de valeur élevée ouvertes par les initiatives de développement sous-sectorielles.

Dans la pratique, il existe une continuité d'approches entre les stratégies sous-sectorielle et intersectorielle⁶². Certains programmes plus importants reconnaissent les avantages des deux approches et incluent des composantes de chacune d'elles dans leur conception⁶³.

9.2 Conception des programmes centrée sur la demande ou sur l'impact : quel est le facteur crucial dans le choix des services ?

La plupart des opérateurs s'accordent à reconnaître que les services devraient répondre aux demandes des PME et leur proposer des avantages importants créateurs d'impact pour les entreprises, les entrepreneurs, les travailleurs et les économies locales. Cependant, lorsqu'ils choisissent des marchés de services à développer, les concepteurs des programmes débattent pour savoir s'il faut laisser la demande de services des PME orienter la sélection des services, ou bien prendre en considération d'autres analyses « objectives » avant de déterminer les services qui seraient le plus profitables aux entreprises et qui auraient le plus d'impact.

La conception de programmes axés sur leur impact accorde une priorité aux services qui proposent aux petites entreprises le plus grand potentiel de stabilisation ou de croissance. Ce processus de conception, souvent associé à des programmes de développement sous-sectoriels, analyse le sous-secteur ou le système d'activité, identifie les contraintes au développement des PME, s'attache

Les partisans de cette approche soutiennent que, sans une vue d'ensemble des systèmes d'activité dans lesquels elles fonctionnent, les petites entreprises, notamment celles qui sont marginalisées, ne savent pas quels services ont le plus de chances de leur être profitables.

⁵⁹ Carpenter et al., 2002

⁶⁰ McKee, 2002

⁶¹ Stack, 2002

⁶² Carpenter et al., 2002

⁶³ Developing Business Services Markets, 2002

aux services qui peuvent alléger ces contraintes et aide les petites entreprises à tirer profit des perspectives du marché. Les partisans de cette approche soutiennent que, sans une vue d'ensemble des systèmes d'activité dans lesquels elles fonctionnent, les PME, notamment celles qui sont marginalisées, ne savent pas quels services ont le plus de chances de leur être profitables. Il peut être nécessaire de stimuler la demande de services, à moins que ceux-ci ne soient simplement intégrés dans la chaîne du marché. Le fait de se concentrer sur un résultat spécifique pour les petites entreprises – par exemple accéder à de nouvelles perspectives de marchés – maintient la focalisation des programmes sur l'augmentation des ventes et l'obtention d'un impact.

La conception de programmes axés sur la demande accorde une priorité aux services qui semblent susciter de la part des PME la plus grande demande non satisfaite. Ce processus de conception est souvent – mais non pas toujours – associé à des

Les partisans d'une approche axée sur la demande soutiennent que ce sont les PME elles-mêmes qui savent le mieux de quelle assistance elles ont besoin.

programmes intersectoriels. Il commence par la recherche sur les consommateurs destinée à identifier les services ou les avantages commerciaux souhaités par les petites entreprises. Les partisans d'une approche axée sur la demande soutiennent que ce sont les PME elles-mêmes qui savent le mieux de quelle assistance elles ont besoin. Les programmes doivent commencer là où se trouvent les petites entreprises et répondre à leurs besoins de services particuliers ou, si elles n'ont pas

Exemple 32 : La conception axée sur la demande

La GTZ en Afrique du Sud

La GTZ lance un programme de développement du marché des SDE dans un certain nombre de zones urbaines en dehors des grandes villes d'Afrique du Sud. Le programme vise à améliorer la croissance et la compétitivité des petites entreprises dans ces zones. La base essentielle de la conception du programme est une évaluation du marché des SDE centrée sur la recherche sur les consommateurs. La GTZ a engagé une entreprise de recherche en marketing du secteur privé pour mener des discussions thématiques de groupe et une enquête sur les petites entreprises. Après avoir analysé les données obtenues en utilisant des outils perfectionnés du secteur privé pour identifier la demande non satisfaite et désigner les caractéristiques des services et les avantages souhaités par les consommateurs, la GTZ choisira les marchés de services à développer.

Correspondance avec Gabriele Trah, 2003. Pour d'autres informations, contacter Gabriele Trah, trah@gtzpsdp.co.za

Exemple 33 : La conception axée sur l'impact

Le programme PRISM d'IDE

International Development Enterprises pilote actuellement le modèle PRISM (« Poverty Reduction through Irrigation and Smallholder Markets ») dans cinq de ses programmes nationaux. Le but des programmes PRISM est d'augmenter les revenus des petits exploitants agricoles d'un montant allant jusqu'à 500 \$ par an. Chaque programme utilise l'analyse par filière pour identifier les perspectives spécifiques du marché qui permettront aux petits exploitants d'obtenir cette augmentation de revenus. Les services aux entreprises sont choisis en vue d'aider les petits agriculteurs à surmonter les contraintes qui les empêchent d'accéder aux perspectives du marché et sont conçus avec des contributions des agriculteurs afin de répondre à la demande de caractéristiques, d'avantages et de paramètres de coûts spécifiques.

International Development Enterprises, 2003.
Pour d'autres informations, contacter John Magistro, jmagistro@ideorg.org

connaissance de services, à leur demande d'avantages commerciaux spécifiques. En se focalisant sur la demande, les programmes maximisent leur portée et peuvent parfois aider les PME à obtenir des résultats qui n'étaient pas attendus pendant le processus de conception du programme. Il arrive fréquemment que les programmes intersectoriels identifient les services sur la base de la demande, puis calculent les avantages que recherchent les petites entreprises et l'impact prévisible du programme.

9.3 Evaluation du marché des SDE : peut-on abrégé le processus ?

Parmi les premières évaluations du marché des SDE, nombreuses étaient celles qui s'appuyaient sur des enquêtes quantitatives sur les PME portant sur des échantillons de dimension modeste (de 100 à 1.000) ; cependant, les opérateurs recherchent les moyens de rendre les évaluations du marché des SDE encore plus simples, moins onéreuses et plus rapides⁶⁴. S'ils s'accordent à reconnaître qu'il existe des moyens de rendre l'évaluation du marché des SDE plus utile et plus appropriée à différents types de marchés, rien n'indique clairement si les initiatives visant à la rendre plus rapide et moins coûteuse sont efficaces. Deux stratégies de raccourcissement du processus se sont fait jour :

- Combiner l'analyse par filière et l'évaluation du marché des SDE en une seule étude, en s'appuyant principalement sur la recherche de sources secondaires en combinaison avec des entretiens qualitatifs avec des acteurs de la filière, des enquêtés clés et des prestataires de SDE. Certaines organisations organisent également des ateliers de partenaires avec ces groupes.
- Utiliser des outils qualitatifs pour l'évaluation du marché des SDE sans les compléter par la collecte d'information quantitative.

Une analyse par filière combinée avec une étude du marché des SDE a été utilisée dans plusieurs processus récents de conception de programmes⁶⁵. L'avantage évident de la combinaison de ces deux démarches réside dans l'économie de temps et de coût. Cependant, certains opérateurs ont trouvé plus d'avantages à séparer les deux activités, par exemple⁶⁶ :

- Les questionnaires d'évaluation du marché des SDE ou d'autres outils peuvent être mieux formulés après l'acquisition d'une compréhension raisonnable de la filière.
- La séparation des études peut accorder du temps pour réfléchir à la conception du programme pendant le processus de recherche et permettre aux opérateurs de centrer plus étroitement la collecte d'information sur l'essentiel et d'éviter de recueillir l'information superflue.
- L'information obtenue est plus exhaustive, ce qui permet de concevoir un programme mieux adapté.

La résolution de ce débat réside peut-être dans l'adoption d'une approche de processus par étapes pour la collecte de l'information et son intégration avec la conception du programme et sa mise en œuvre structurée liée à un apprentissage progressif en cours d'activité.

Certains programmes évoluent vers la collecte d'information essentiellement qualitative pour la conception des programmes, alors que d'autres continuent de conduire des enquêtes quantitatives sur les petites entreprises comme un élément essentiel du processus de conception des programmes⁶⁷. S'il apparaît que la recherche qualitative est plus efficace que la recherche quantitative sur les marchés très faibles, on ne sait pas avec certitude s'il est plus rapide et moins coûteux d'acquérir une image complète des marchés de SDE en utilisant seulement des outils qualitatifs que de conduire une enquête.

⁶⁴ Programme SEEP d'apprentissage des opérateurs en évaluation du marché des SDE, 2002

⁶⁵ Par exemple Action for Enterprise, 2002 et 2003, et International Development Enterprises, 2003

⁶⁶ Programme SEEP d'apprentissage des opérateurs en évaluation du marché des SDE, 2003

⁶⁷ Par exemple, IDE utilise seulement des outils qualitatifs appuyés par la recherche de sources secondaires pour concevoir ses programmes PRISM, alors que de nombreux bureaux extérieurs de la GTZ continuent de produire des enquêtes quantitatives sur les petites entreprises en tant que composante centrale de leurs évaluations de marchés.

S'il apparaît que la recherche qualitative est plus efficace que la recherche quantitative sur les marchés très faibles, on ne sait pas avec certitude s'il est plus rapide et moins coûteux d'acquérir une image complète des marchés de SDE en utilisant seulement des outils qualitatifs que de conduire une enquête.

Dans la pratique, il apparaît que les évaluations du marché des SDE exclusivement appuyées sur la collecte d'information qualitative donnent une image des marchés de SDE moins exhaustive que celles qui combinent les outils quantitatifs et qualitatifs. Le manque de données quantitatives peut avoir des incidences négatives sur la conception des programmes. D'un autre côté, si les enquêtes quantitatives fournissent des informations de base utiles pour le contrôle et l'évaluation, l'information tend à être plus difficile à appliquer aux décisions relatives à la conception des programmes. La résolution de ce débat réside peut-être dans l'harmonisation du niveau d'investissement dans l'évaluation du marché des SDE avec la dimension du programme. Les programmes plus vastes garantissent davantage d'investissements, y compris la recherche quantitative et qualitative, alors que les programmes plus restreints peuvent être en mesure de s'appuyer essentiellement sur la collecte d'information qualitative.

9.4 L'offre de services directs/subventionnés est-elle parfois appropriée ?

Comme pour tout paradigme nouveau, il existe des puristes et des gradualistes. Certains professionnels des SDE estiment que pour développer les marchés très faibles auxquels recourent les défavorisés, il est nécessaire que les programmes de développement du marché des SDE subventionnent pendant un certain temps la prestation directe de services et la réduisent progressivement avec le développement

du marché. Parmi les activités de développement du marché des SDE qui subventionnent temporairement la prestation de services figurent les suivantes :

- Harmonisation des subventions et des chèques de formation qui appuient les acquisitions de services ;
- Engagement de prestataires de SDE pour servir les petites entreprises ;
- Financement de fonctionnement ou « déficitaire » pour aider au démarrage des prestataires de SDE et/ou investissements « équitables » qui, en fait, ne sont jamais remboursés au programme de développement ;
- Prestation de services permettant de tester et de développer de nouveaux modèles d'activité ;
- Exercice d'un rôle dans un sous-secteur, par exemple en tant que grossiste, pour démontrer que le marché est viable.

Les tenants de ce type de subventions soulignent que la courte durée de nombreuses initiatives de développement du marché des SDE les oriente également vers la prestation directe de services, afin d'exercer un impact dans un cadre temporel limité.

Les adversaires des subventions et de la prestation de services directes sont sceptiques au sujet du processus de « sevrage » et émettent des doutes sur l'efficacité des organisations de développement qui établissent des entreprises privées à but lucratif. Ils recommandent plutôt de trouver des solutions dans le secteur privé dès le tout début des projets, en apportant seulement une formation et une assistance technique aux prestataires et une stimulation temporaire de la demande – information et services de liaison – aux petites entreprises. Selon eux, c'est l'appui aux initiatives locales qui développera le mieux les marchés, quelle que soit leur faiblesse.

Dans la pratique, les marchés des SDE et les initiatives de développement des marchés sont beaucoup plus désordonnés. De nombreux programmes qui tentent d'adopter une approche puriste se trouvent amenés à la prestation directe de services pour atteindre des objectifs à court terme. D'autres commencent par renforcer de nouvelles institutions, pour découvrir que celles-ci ne sont pas préparées à assurer leur propre durabilité par des ventes aux petites entreprises après l'achèvement

Exemple 34 : Stratégies de sortie durables

Aid to Artisans et AGEXPRONT au Guatemala

Aid to Artisans (ATA) travaille avec AGEXPRONT, une association d'exportateurs du Guatemala, à l'augmentation du revenu des artisans ruraux et les aide à préserver les traditions culturelles. Historiquement, ATA et AGEXPRONT ont mis les exportateurs et les associations de producteurs en liaison avec les marchés internationaux en proposant des services subventionnés directs. Elles ont obtenu des subventions permettant aux exportateurs et aux associations d'assister à des foires-expositions, apporté une formation gratuite sur la manière de profiter de ces manifestations pour atteindre des marchés et assuré des services subventionnés de mise au point de produits. Ces activités peuvent être considérées comme la facilitation de services intégrés aux artisans. Cependant, l'USAID, qui les finançait, cherchait une stratégie de sortie qui permettrait aux services de facilitation de se poursuivre sur le long terme. Dans leur dernier programme, ATA et AGEXPRONT ont conçu des stratégies de prestation de services durables dans ces trois domaines :

- **Foires-expositions** : AGEXPRONT prévoit d'organiser une participation et une formation communes payantes pour les foires-expositions internationales. De plus, elle organisera, moyennant une rémunération, des foires-expositions locales et des formations établissant des liens entre les exportateurs, les associations de producteurs et d'autres négociants afin de renforcer la chaîne du marché entre artisans et exportateurs.
- **Mise au point de produits** : ATA et AGEXPRONT proposent une formation payante aux exportateurs et aux concepteurs. Elles maintiendront les liaisons internationales, mais des concepteurs internationaux serviront de guides aux concepteurs de produits guatémaltèques et remettront des bons temporaires aux exportateurs et aux associations de producteurs afin de les inciter à utiliser des services de conception de produits locaux. Le plan d'activité d'AGEXPRONT détaille les services d'information et de liaison à rémunérer grâce à des cotisations et aux produits d'ateliers et d'autres événements.

Pour d'autres informations, voir www.aidtoartisans.org et www.usaidmicro.org.

du projet. Dans leurs stratégies de sortie, les programmes plus récents finissent parfois par travailler avec des prestataires du secteur privé. Certains programmes forment des prestataires autochtones à l'apport direct de services en modélisant une entreprise prestataire – combinant ainsi les deux approches. Le domaine des SDE continue d'explorer un certain nombre de voies vers des stratégies de sortie durables.

9.5 SDE et (micro)finance

Le domaine des SDE comme celui de la microfinance adoptent des approches « de système » de leur activité, le domaine de la microfinance étant de plus en plus centré sur les systèmes financiers et le

domaine des SDE sur le développement des marchés de SDE. On ne sait pas très bien comment ces deux approches, à l'oeuvre dans des secteurs nettement distincts, peuvent aider les petites entreprises à accéder aux deux services, ce qui est nécessaire, selon la plupart des opérateurs dans ces deux domaines, pour exercer l'impact attendu⁶⁸. Certains experts voient les SDE et la microfinance comme des domaines distincts qui utilisent des approches différentes pour aborder des problèmes séparés. Le danger de la combinaison de ces deux approches est que les programmes risquent de ne pas appliquer les meilleures pratiques dans chaque domaine. La durabilité des institutions de microfinance risque d'être menacée et les marchés de SDE d'être dominés par des institutions de microfinance qui subventionneraient les services.

⁶⁸ Stack, 2002

Exemple 35 : SDE et financement alternatifs et intégrés

La Mennonite Economic Development Agency (MEDA) à San Martin, Pérou

Le Projet de réduction et d'allègement de la pauvreté (PRA) financé par l'USAID, exécuté par Chemonics et l'ITDG, aide les agriculteurs à avoir accès à des conseils, des ressources, des marchés et un financement avec l'aide d'un système novateur de financement et d'information élaboré par la MEDA. Avec ce système, les fournisseurs de ressources, les transformateurs, les acheteurs et une institution de microfinance (Caha Rural San Martin) assurent le cofinancement de prêts aux agriculteurs et en partagent le cautionnement. Si les récoltes sont bonnes et les ventes fructueuses, les acheteurs paient l'institution de microfinance, qui à son tour rémunère les autres parties. En cas de catastrophe, toutes les parties assument les pertes. Le projet est appuyé par un système de collecte d'information, « Agromonitor », élaboré par la MEDA et diffusé par Mega System, société fondée avec un investissement de la MEDA. Agromonitor recueille des données agricoles sur chaque emprunteur et les transmet aux fournisseurs de ressources, à l'institution de microfinance et aux acheteurs. Les fournisseurs de ressources utilisent l'information pour estimer la quantité et la répartition dans le temps des besoins des agriculteurs en matière de ressources. Le projet utilise l'information pour déterminer à quel moment les agriculteurs ont besoin de conseils techniques, et les acheteurs s'en servent pour apprécier à quel moment les cultures seront prêtes pour la récolte. L'institution de microfinance l'utilise pour déterminer si un agriculteur peut rembourser une dette. Cette approche est nouvelle et se trouve dans sa phase expérimentale, mais cette combinaison de financement et de SDE laisse espérer une amélioration de la production agricole et de la chaîne du marché à l'avantage de toutes les parties.

MEDA, 2003 ; Jones, 2003. Pour d'autres informations, contacter Linda Jones, ljones@meda.org

Les partisans d'une approche combinée soutiennent que si les programmes de SDE et de financement ne collaborent pas à la coordination de leurs offres de services, les petites entreprises ne pourront pas accéder aux uns et aux autres, ce qui entravera leur croissance et leur capacité d'exercer un impact sur le développement. Les opérateurs innovent avec des résultats mitigés. Parmi les modèles qui se font jour dans les programmes qui tentent d'aider les petites entreprises à accéder aussi bien aux SDE qu'au financement et qui recourent aux meilleures pratiques dans les deux domaines figurent⁶⁹ :

- **L'intégration axée sur la demande** : elle s'efforce d'intégrer l'éducation de base sur l'entreprise ou les services d'orientation dans les opérations de microfinance, mais demande une rémunération et/ou propose aux clients le choix de recevoir ou non une formation⁷⁰ ;
- **Les programmes parallèles** : quand une organisation de développement propose les deux services par le biais d'initiatives séparées qui atteignent le même client⁷¹ ;
- **Le financement alternatif** : il renforce les mécanismes de financement basés sur le marché existants – crédit du prestataire ou de l'acheteur, financement bancaire ou sur fonds propres, location de biens d'équipement, etc.⁷².

9.6 Le franchisage : appui ou distorsion des marchés de SDE ?

Plusieurs institutions de développement disposant de trousse de formation standardisées pour les petites entreprises souhaitent vendre ces trousse aux formateurs des pays en développement en recouvrant les coûts ou en réalisant un profit. Ces organisations s'efforcent de développer le marché de la formation en offrant de nouveaux produits de formation aux prestataires de services existants de manière durable (en recouvrant le coût de la formation de formateurs) et en formant d'autres formateurs. Elles espèrent également assurer la disponibilité sur le marché de services de qualité.

⁶⁹ SEEP, Guide en ligne des SDE, 2003

⁷⁰ Stack, 2002 ; Macaulay, 2002

⁷¹ SEED, 2003 ; Macaulay, 2002 ; Chalmers, 2003

⁷² Albu et al., 2002

Les critiques laissent entendre que les tentatives de développement des prestations du secteur privé dans le contexte de marchés de la formation fortement subventionnés sont vouées à l'échec, aussi bien du point de vue de l'entreprise que de celui du développement. Parmi les préoccupations exprimées :

- Les produits de formation élaborés et subventionnés par des agences de bailleurs de fonds peuvent ne pas être axés sur la demande ou ne pas refléter les services hautement prioritaires souhaités par les petites entreprises ;
- Il y a tant de subventions sur ce marché des services que les seuls payeurs sont d'autres programmes de bailleurs de fonds ;
- Les frais généraux de ces organisations étant élevés, seuls les formateurs officiels subventionnés peuvent les assumer.

Cela donne lieu à des initiatives de franchisage qui continuent d'appuyer la prestation de services subventionnés et de négliger les marchés locaux informels de services que les petites entreprises peuvent apprécier davantage.

La résolution de ce débat peut tourner autour d'un examen plus approfondi des différents modèles de franchisage. Par exemple, les franchiseurs du secteur privé peuvent proposer des accords à faible coût ouverts à un large éventail de prestataires, ou bien se comporter en prédateurs et créer des marchés des SDE monopolistiques. La recherche-action sur cette stratégie et sur d'autres modes de développement et de diffusion de nouveaux SDE peut se révéler utile pour résoudre ces débats.

Exemple 36 : Le franchisage

Franchisage de CEFE par la GFA au Malawi

La GFA et la GTZ s'efforcent d'établir un franchisage de produits de formation en CEFE (« Economies basées sur la compétence, formation d'entreprise ») au Malawi, pays africain très pauvre et enclavé dont le marché de la formation est fortement subventionné dans le secteur public et qui compte peu de prestataires du secteur privé. A l'origine, la GFA a fait d'une société privée, la BEED, le franchiseur et le détenteur de licence. La BEED a assuré la formation de formateurs qui devaient vendre des formations aux entrepreneurs et payer un droit de licence à la BEED, laquelle devait réinvestir les profits dans le développement des capacités des franchisés. Cependant, les formateurs n'ont pas pu vendre de formations directement aux petites entreprises, du fait des coûts élevés, du manque de compétences en marketing et de la forte distorsion des marchés de la formation. Au lieu de cela, la BEED est devenue un courtier des formateurs en contrats de formation et les payeurs ont été des organisations gouvernementales et para-étatiques, avec des contributions des participants. La GFA espère que cette structure pourra produire un nom de marque pour les CEFE et stimuler la demande d'acquisition directe par les petites entreprises. Citons quelques indicateurs de progrès : 850 cours ont été vendus (49 % à des femmes), 30 % des clients ont renouvelé leur démarche et le cours a inspiré un degré de satisfaction élevé.

Legien, 2002. Voir Legien, Katja, « Franchising training services in Malawi : putting the new BDS principles into practice », présenté au troisième Séminaire annuel de l'OIT sur les SDE, « Développer les débouchés commerciaux des SDE : existe-t-il des recettes ? », Turin, Italie, septembre 2002. Disponible sur <http://training.itcilo.it/bdsseminar/>

Intron, Newbiznet et les accords de licence sur les services comptables

En Ukraine, le projet Newbiznet, financé par l'USAID, a identifié un service comptable utile élaboré par Intron, entreprise privée qui procure une garantie contre les amendes liées aux contrôles fiscaux. Newbiznet, qui a compris l'intérêt de ce service à plusieurs niveaux, a décidé de faciliter sa vente en gros à d'autres prestataires de services aux entreprises à l'extérieur du marché ciblé par Intron. Newbiznet a partagé les coûts d'une initiative de marketing à l'occasion de laquelle Intron a présenté son produit et apporté une formation sur la méthodologie et la technologie. Il a également aidé à l'organisation d'une structure de vente de licences afin qu'Intron continue à apporter un appui technique aux acquéreurs du matériel du service comptable. Intron a vendu 30 licences pour ce matériel à travers le pays.

Field, 2003

9.7 Programmes et partenaires anciens : abandon ou transition ?

Par le passé, de nombreuses organisations de SDE ont investi des ressources considérables dans le développement de programmes de SDE et de partenaires subventionnés, et certaines les aident maintenant dans leur transition vers une approche de développement du marché des SDE. D'autres,

cependant, préfèrent « repartir de zéro » et trouvent des partenaires et des services nouveaux. Ceux qui appuient la transition reflètent l'important développement institutionnel, des ressources humaines et des services qui s'est produit au cours des années. Ils sont convaincus de la pertinence persistante de leurs partenaires et de leurs services et estiment qu'il vaut la peine de continuer à investir pour les aider à accomplir leur transition. Toutefois, leurs opposants évoquent plusieurs problèmes :

Exemple 37 : Réaliser les transitions

Le programme de FAIDA pour la petite entreprise en Tanzanie

Un projet de la SNV pour le nord de la Tanzanie, FAIDA SEP, cible les micro-entreprises rurales dans un pays historiquement socialiste au secteur privé faiblement développé et à la population largement dispersée.

FAIDA a commencé par dispenser directement une formation et des conseils de base aux entreprises dans les villes et les zones rurales. Depuis l'apparition de l'approche de développement du marché des SDE, FAIDA a essayé deux stratégies différentes pour sa transition vers le développement du marché des SDE. La première a consisté à appuyer trois sociétés/centres de formation et de conseil sur les SDE officiels et établis. Ce dispositif a relativement bien fonctionné, le personnel a été intéressé et a fait preuve d'esprit d'entreprise et FAIDA a apporté un « financement du déficit » pour l'aider à réaliser progressivement un profit. Toutefois, les micro-entreprises rurales ont été dans l'incapacité d'assumer les coûts de cette approche.

FAIDA et ses partenaires ont alors adopté une approche différente : aider les nouveaux prestataires commerciaux à vendre des services grâce à un réseau de promoteurs locaux. Formés par des prestataires de SDE commerciaux, ces derniers dispensent sur place, dans les zones rurales, des services de base pour un très faible coût. Ils vendent également les services spécialisés des prestataires commerciaux aux entreprises et/ou aux clients qui peuvent les acquérir et en tirer profit. En même temps, les prestataires ont conçu de nouveaux services – parmi lesquels des ateliers acheteurs-vendeurs destinés à faciliter les liaisons sur le marché – répondant à la demande du marché. Cette approche nouvelle a entraîné une amélioration spectaculaire de la portée et du rapport coût-efficacité des SDE.

Rapport coût-efficacité et portée des SDE dispensés dans le projet FAIDA SEP au cours des années.

Année :	1999	2000	2001	2002
1. Total des clients servis	417	1.320	759	1.215
2. Coût total en dollars EU	74.000	117.000	60.000	41.000
3. Coût par client en dollars EU	177,5	89	80	33,5
Remarques :	Financement du déficit de deux prestataires	Appel à la concurrence pour le financement du déficit	Suite de 2001	Promoteurs locaux, y compris l'appui au réseau de 21 promoteurs

Mensink, 2003

- Les produits de services traditionnels de l'enseignement général de préparation aux affaires ne sont pas axés sur la demande ;
- Les marchés des SDE du secteur privé locaux sont ceux qui reflètent le mieux la demande de services des petites entreprises ;
- Les programmes traditionnels ont des structures coûteuses et tendent à évoluer vers le haut du marché quand ils essaient de devenir durables ;
- Les marchés traditionnels demeurent fortement subventionnés et difficiles à développer sur le plan commercial.

Ils suggèrent plutôt que l'identification et le renforcement de nouveaux marchés de services prometteurs ont plus de chances de répondre à la demande des petites entreprises, d'appuyer les prestataires durables et de développer des marchés concurrentiels viables.

Pris entre les deux, les ONG et professionnels au niveau national doivent affronter des choix difficiles sur la manière de continuer à jouer leur rôle dans le développement du secteur privé : professionnels du développement ou prestataires de SDE ?

9.8 Le rôle de l'Etat et de la promotion dans les programmes de développement du marché des SDE

Il existe au moins deux débats cruciaux qui se déroulent autour du rôle de l'Etat et de la promotion dans les programmes de développement du marché des SDE :

1. Quel est le rôle approprié aux gouvernements nationaux dans le développement du marché des SDE ?
2. Est-il approprié que les programmes de développement du marché des SDE s'engagent dans la promotion ? Quand les programmes de SDE s'y engagent effectivement, doivent-ils appuyer un service de promotion durable ou mener des interventions ponctuelles autour de politiques spécifiques ?

Exemple 38 : Le rôle du gouvernement local dans le développement du marché des SDE

Le Southern Province Rural Economic Advancement Project (SP-REAP) et le programme SIYB de l'OIT au Sri Lanka

Au Sri Lanka, le projet gouvernemental au niveau de la province SP-REAP lance des appels d'offres aux petites entreprises pour la modernisation des routes rurales. Il est toutefois très difficile aux petites entreprises de remporter des marchés officiels du fait de leurs lacunes en compétences aussi bien techniques que managériales. Dans une initiative de développement du marché de trousse de formation managériale et technique visant à aider des petites entreprises de BTP à remporter des adjudications, le programme SIYB de l'OIT collabore avec le SP-REAP et le Community Business and Technology Development (CBTD), un groupe de conseil en développement et des formateurs certifiés du SIYB. Ils élaborent ensemble un programme d'études managériales et techniques approprié aux entreprises de BTP. Le CBTD formera ensuite des formateurs provenant des organisations de SDE, qui formeront de petites entreprises ciblées. Le CBTD a conduit une analyse de la demande afin d'aider à la mise au point de la formation et d'aider les prestataires de SDE à élaborer des stratégies appropriées de fixation des prix et de marketing pour ce marché. Dans ce contexte, le rôle spécifique du gouvernement local est :

- d'acquérir des services de construction de routes ;
- d'acquérir auprès du CBTD des services permettant d'élaborer, de tester et d'exécuter les programmes d'études grâce à des formateurs en SDE indépendants. D'apporter des ressources techniques aux programmes d'études ;
- d'explorer les moyens d'utiliser les prestataires de SDE dans d'autres initiatives.

La formation doit être dispensée aux petites entreprises avec un recouvrement des coûts de 30 %.

Community Business & Technology Developers, 2002.
Pour d'autres exemples de promotion par et pour les petites entreprises, voir www.seepnetwork.org/bdsguide/html ou www.grassrootsfreemarket.org

Les principes directeurs du Comité des bailleurs de fonds conseillent aux gouvernements nationaux de se dégager des activités de prestation des SDE subventionnés, mais ils apportent peu de suggestions quant au rôle qui leur est approprié. Dans un document récent, Robert Hitchens a suggéré des secteurs d'implication gouvernementale qui pourraient être appropriés – politiques, réglementation, respect de la concurrence et des normes, coordination des initiatives de développement des petites entreprises, offre d'information, investissements dans la science et la technologie, marchés publics et facilitation explicite du marché des services aux entreprises. Il suggère aussi que des gouvernements différents doivent jouer des rôles différents en fonction de leur capacité, en commençant avec la politique générale et l'établissement d'un environnement fortement régulateur, et en travaillant à assumer des rôles plus proactifs comme la coordination, la recherche et la facilitation du marché des SDE⁷³. Un certain nombre d'experts et d'opérateurs du développement économique local (qui préconise une étroite coordination des secteurs public, civil et privé) suggèrent un rôle proactif pour le gouvernement local en matière de coordination des activités de développement du marché des SDE dans le cadre de stratégies plus larges de développement économique local⁷⁴.

Le second débat en cours dans le domaine de la politique générale et de la promotion porte sur le fait de savoir si les programmes de développement du marché des SDE doivent être impliqués dans la promotion, et de quelle manière. Historiquement, de nombreux programmes de SDE contiennent une composante de promotion, qui est souvent dissimulée, insuffisamment financée et exécutée sans plan clairement établi ou compétences techniques appropriées⁷⁵. Certains programmes organisent des associations, comme la National Association of Smallholder Farmers in Malawi (NASFAM), qui aide les petites entreprises à assurer

Exemple 39 : SDE et promotion – Les SDE commerciaux comme outils de la démocratisation

La contribution des TIC à la démocratie au Moyen-Orient et en Afrique

L'information seule ne suffit pas, mais il est des situations dans lesquelles les technologies de l'information et de la communication – auxquelles on pense souvent comme étant avant tout un service aux entreprises – transforment la capacité des gens de se représenter.

Au Moyen-Orient, les services de photocopie deviennent largement disponibles, même dans les petits villages. Ils permettent aux individus de distribuer massivement des messages, pour un faible coût, sans les dépenses et la traçabilité qui étaient auparavant inhérentes à l'utilisation de services d'impression. Les messages proviennent d'individus, de l'Internet ou d'organisations localisées dans des cités ou des villes voisines.

La radio et le téléphone cellulaire ont joué un rôle important dans les récentes élections au Sénégal, où les reporters et les responsables du contrôle des élections ont immédiatement signalé toutes les irrégularités, qui ont ensuite été l'objet d'émissions radio. Les programmes de radio commerciaux appuyés par l'OIT/FIT font découvrir des préoccupations de politique locale spécifiques aux petites entreprises et facilitent le dialogue entre leur audience et les décideurs.

Hewitt, 2001; Tanburn, 2003 ; McVay, 2002

leur propre promotion⁷⁶. De nombreux experts en SDE estiment que la promotion n'est pas un SDE et que les programmes de SDE ne doivent pas être impliqués dans celle-ci ni dans les activités de politique générale⁷⁷. D'autres cependant

⁷³ Hitchens, 2002

⁷⁴ Community Business and Technology Developers, 2002 ; Helmsing, 2001 ; LEDA, 2003 ; Southern Province Rural Economic Advancement Project, 2002 ; Programme des Nations Unies pour le développement, 2002

⁷⁵ SEEP, réunions du GTSDE, 2003

⁷⁶ Voir le Document de base SDE et www.acdivoca.org

⁷⁷ Comité des agences de bailleurs de fonds pour le développement des petites entreprises, 2001 ; De Ruijter de Wildt, 2002

reconnaissent que les réalités du terrain imposent une certaine implication dans la promotion ou les réformes de politique générale, et qu'il est préférable d'être explicite sur la tâche à accomplir, sur ses buts et sur les compétences techniques et les ressources nécessaires – qu'il s'agisse ou non d'un « SDE » sur le plan technique⁷⁸. Ils soulignent qu'il n'est pas très efficace de développer les marchés de SDE dans un environnement décisionnel et réglementaire qui décourage la croissance du secteur des services aux entreprises. Un troisième groupe fait observer que certains SDE commerciaux ont pour effet secondaire de donner aux petites entreprises la capacité d'assurer leur propre promotion, processus qui est plus durable que lorsque cette activité est menée par des projets pour le compte de petites entreprises⁷⁹.

9.9 Atteindre les plus défavorisés : l'approche de développement des marchés est-elle appropriée ?

Pour un grand nombre de bailleurs de fonds et d'opérateurs, la réduction de la pauvreté est un objectif crucial – même s'il est sous-jacent – des programmes de SDE. Quand des programmes visent à atteindre directement les entrepreneurs les plus pauvres et les plus marginalisés, peuvent-ils adhérer aux principes de développement du marché des SDE ? Ou bien certaines modifications de cette approche sont-elles nécessaires et appropriées pour atteindre ces populations ?

Les tenants de l'adhésion à l'approche de développement du marché des SDE soutiennent que les entrepreneurs les plus pauvres ne peuvent échapper à la pauvreté qu'en s'intégrant dans les marchés comme prestataires et comme acheteurs. Ils affirment qu'en traitant les entrepreneurs pauvres

en bénéficiaires plutôt qu'en acteurs du marché, on les marginalise davantage encore. Ils estiment enfin que les programmes ne peuvent atteindre un nombre important d'entrepreneurs très pauvres que s'ils adhèrent à l'approche de développement du marché. Autrement, ils ne peuvent aider que les rares bénéficiaires de subventions. Les recherches montrent que même les entrepreneurs très pauvres obtiennent souvent certains services aux entreprises par des canaux commerciaux ou informels, alors qu'ils sont très peu nombreux à recevoir des services subventionnés de programmes ou de gouvernements⁸⁰. Les partisans de cette approche soulignent aussi la rareté des programmes qui ont atteint les petites entreprises marginalisées avec des services aux entreprises commerciaux⁸¹.

Ceux qui appuient la modification de l'approche pour les entrepreneurs marginalisés soutiennent que les pauvres sont pauvres parce que les marchés sont intrinsèquement inéquitables, parce qu'ils sont basés sur l'inégalité dans l'allocation des ressources, les compétences, l'éducation et les relations de pouvoir⁸². Si l'on n'aide pas les entrepreneurs pauvres à accroître leurs ressources, leurs compétences et leur pouvoir de négociation, il est peu probable qu'ils puissent tirer profit de relations commerciales renforcées. Pour que les entrepreneurs pauvres puissent entrer avec succès sur les marchés dominants, ils doivent être en mesure d'accéder à des services commerciaux et sociaux de base, à des prix qui leur soient accessibles, et qui se situent en dessous des prix d'équilibre du marché. Les programmes doivent également inclure des mesures visant à assurer l'autonomisation et l'égalité entre les genres et à remédier aux facteurs qui marginalisent ces populations⁸³. Les partisans de cette orientation soulignent que lorsque les programmes de SDE existants s'efforcent de devenir durables, ils changent souvent d'échelle pour cibler des petites entreprises plus importantes et plus prospères

⁷⁸ Developing Business Services Markets, 2002 ; SEEP, « Guide en ligne des SDE »

⁷⁹ McVay, 2001 ; Seeley, 2002 ; Hewitt, 2001

⁸⁰ Anderson, 2000, Comité des agences de bailleurs de fonds, 2001

⁸¹ Par exemple, les programmes de radio appuyés par l'OIT en Afrique et les programmes de micro-irrigation de l'IDE et d'ApproTEC en Asie et en Afrique

⁸² Phillip, 2002

⁸³ Mayoux, 2003

actives sur des marchés fonctionnels. Ils soulignent également la réussite de programmes choisis qui incluent des services subventionnés pour l'intégration de micro-entreprises pauvres dans les marchés dominants⁸⁴.

Les bailleurs de fonds et les opérateurs sont activement engagés dans la résolution de ce débat :

■ Le groupe de travail sur les SDE du réseau SEEP prévoit de mettre en oeuvre un projet de recherche-action intitulé « Les SDE dans les marges » afin d'explorer l'applicabilité de l'approche de développement du marché des SDE aux entrepreneurs marginalisés comme ceux des zones rurales reculées, les femmes qui rencontrent des obstacles importants à la participation aux marchés, les populations de réfugiés et les communautés atteintes par le VIH/SIDA. Le projet comportera des conférences virtuelles, des études de cas et des projets de recherche-action, selon les perspectives de financement⁸⁵.

■ La conférence annuelle de la SDC sur le développement des petites entreprises, réunie en janvier 2004, encouragera le débat sur la capacité de l'approche de développement du marché des SDE de promouvoir l'emploi et les revenus dans les zones rurales⁸⁶.

■ Le *Grupo Intercambio* a récemment publié l'analyse de son concours « Promouvoir des services aux entreprises basés sur l'égalité entre les genres », ainsi que les études de cas consacrées aux programmes concurrents⁸⁷.

■ L'USAID finance une initiative du réseau SEEP visant à établir clairement qui sont les « pauvres » et comment les programmes de développement de la micro-entreprise peuvent aisément déterminer s'ils ciblent ou non les « pauvres »⁸⁸.

Il s'agit là d'un thème transversal présent dans l'ensemble de ce document. Il pose le problème le plus important auquel doit faire face l'approche de développement du marché des SDE. Ce domaine continue d'œuvrer à l'expansion de marchés qui fonctionnent pour les défavorisés et de veiller à ce que le « développement » soit bien présent dans les services pour le développement des entreprises⁸⁹.

⁸⁴ Par exemple, la SEWA en Inde et le BRAC au Bangladesh

⁸⁵ Réseau SEEP, 2003

⁸⁶ Le Favre, 2003

⁸⁷ Hofstede, 2003, disponible sur www.intercambio.org.pe

⁸⁸ Pour participer à l'enquête et contribuer à la recherche, voir www.seepnetwork.org

⁸⁹ Phillip, 2003

LISTE DES EXEMPLES

Exemple 1 :	Les enseignements tirés des entretiens avec des micro-entrepreneurs EDA Rural Systems en Inde	4
Exemple 2 :	Discussions de groupe thématiques sur des scénarios Triple Trust Organization, Afrique du Sud	6
Exemple 3 :	Le marché potentiel des services de consultants La GTZ au Salvador et dans les territoires palestiniens	6
Exemple 4 :	Lier la recherche aux interventions des programmes World Education et le projet LINK de Ntinga en Afrique du Sud	8
Exemple 5 :	Intégrer l'évaluation du marché des SDE dans la mise en œuvre des programmes La GTZ Népal et Swisscontact Philippines / Strategic Development Cooperation-Asia	9
Exemple 6 :	Développement fortuit du marché des SDE L'association suisse Helvetas pour la coopération internationale au Kirghizstan	10
Exemple 7 :	Diffuser des informations sur les entreprises existantes qui dispensent des SDE DFID/OIT en Ouganda	12
Exemple 8 :	Appui au franchisage d'une entreprise de SDE existante Les services comptables d'Intron en Ukraine	12
Exemple 9 :	Améliorer la prestation de SDE dans les zones rurales reculées Mercy Corps en Azerbaïdjan.....	13
Exemple 10 :	Englober les services dans des transactions que les PME sont disposées à payer Strategic Development Cooperation-Asia / Swisscontact Philippines.....	14
Exemple 11 :	Les TIC qui aident les PME à atteindre des marchés L'artisanat des femmes de Twendelee ! et les cybercafés au Kenya	16
Exemple 12 :	Modèles d'activité viables pour les TIC centrées sur les petites entreprises : services rémunérés, services intégrés et paiement par une tierce partie GTZ, Fintrac / USAID, OIT / FIT	17
Exemple 13 :	Les TIC qui aident à renforcer d'autres marchés de SDE Swisscontact / Pérou et ITDG / Kenya.....	18
Exemple 14 :	Des types de PME différents avec des besoins de TIC différents – stratégies recommandées.....	19
Exemple 15 :	Faciliter le développement du marché des SDE sur les marchés moins faibles : atteindre les petites entreprises urbaines La GTZ Népal et les services comptables pour l'application de la TVA	23

Exemple 16 :	Stimuler l'offre Le programme ACIDI/VOCA de liaison entre petits cultivateurs en Ethiopie	24
Exemple 17 :	Informé dans les marchés à très faible demande : atteindre les petites entreprises rurales L'association suisse Helvetas pour la coopération internationale au Kirghizstan	25
Exemple 18 :	« Eduquer » sur les marchés les plus faibles Le travail de la SEWA avec les travailleurs du secteur du sel dans les zones désertiques de l'Inde	26
Exemple 19 :	Les prestataires de services du secteur privé Un groupe de développement créatif des entreprises en Ouganda.....	28
Exemple 20 :	Acteurs du développement du marché des SDE dans le secteur privé Vendre des services aux annonceurs des petites entreprises au Népal	29
Exemple 21 :	Les ONG au niveau national en tant que facilitatrices du marché des SDE SEEDS : courtiers sur le marché des SDE au Sri Lanka	29
Exemple 22 :	Le rôle des ONG internationales Action For Enterprise (AFE)	30
Exemple 23 :	Sous-traitance à l'extérieur de vastes programmes de bailleurs de fonds Le programme USAID de services pour le développement des entreprises au Kenya	31
Exemple 24 :	Etablir des liens entre l'écoute de la radio et l'augmentation des revenus et de l'emploi L'OIT et les programmes de radio en Afrique.....	34
Exemple 25 :	Les preuves de l'impact Le projet TWMSE au Vietnam.....	36
Exemple 26 :	Mesurer l'impact exercé sur les marchés Le programme de chèques de formation de la Banque mondiale au Kenya	37
Exemple 27 :	Adopter et adapter le PMF 2001	38
Exemple 28 :	Incorporer le développement du marché des SDE dans les programmes e développement Fintrac au Honduras	40
Exemple 29 :	Intégrer une perspective de genre dans les programmes de SDE La Foundation for International Training (FfIT) en Egypte.....	42
Exemple 30 :	Le développement économique local et les SDE PNUD, OIT, Ministère du Travail et de la Politique sociale – Le projet « Job Opportunities through Business Support » (JOBS) en Bulgarie	43
Exemple 31 :	SDE à base intersectorielle et sous-sectorielle KATALYST au Bangladesh.....	46
Exemple 32 :	La conception axée sur la demande La GTZ en Afrique du Sud	48

Exemple 33 : La conception axée sur l'impact Le programme PRISM d'IDE	48
Exemple 34 : Stratégies de sortie durables Aid to Artisans et AGEXPRONT au Guatemala	51
Exemple 35 : SDE et financement alternatifs et intégrés La Mennonite Economic Development Agency (MEDA) à San Martin, Pérou.....	52
Exemple 36 : Le franchisage Franchisage de CEFÉ par la GFA au Malawi Intron, Newbiznet et les accords de licence sur les services comptables.....	53
Exemple 37 : Réaliser les transitions Le programme de FAIDA pour la petite entreprise.....	54
Exemple 38 : Le rôle du gouvernement local dans le développement du marché des SDE Le Southern Province Rural Economic Advancement Project (SP-REAP) et le programme SIYB de l'OIT au Sri Lanka	55
Exemple 39 : SDE et promotion – Les SDE commerciaux comme outils de la démocratisation La contribution des TIC à la démocratie au Moyen-Orient et en Afrique	56

BIBLIOGRAPHIE

- ABD SME Development, « Turning BDS into development », document de discussion de politique générale n° 9, GFA et Swisscontact, 2003
- Abdulayev, Kamran, et Alexandra Overy Miehlbradt, « Mercy Corps South Azerbaijan – Case study summary for the SEEP Practitioner Learning Program in Market Assessment list serve discussion : “Estimating demand and supply in weak or limited markets” », janvier-mars 2003
- Abeyesuriya, Swarnamali, SEEDS (Gte) Ltd, Sri Lanka, correspondance par e-mail, 2003
- Action for Enterprise, « BDS program design for USAID Kenya », USAID/Kenya, novembre 2001
- Action for Enterprise, « Promotion of embedded business services in Ghanaian export markets – AFE project summary », mars 2003
- Action for Enterprise, « Monitoring and evaluation system for craft export program », mars 2003
- ADB Technical Assistance, Swisscontact, UFJ Institute et GFA Management, « Strengthening business development services – Quarterly report n° 2 », Kantor Departemen Perindustrian & Perdagangan R.I., Lantai 14, Jl. Gatot Subroto, Kav. 52-53, Djakarta 12950. Tél./fax : ++62 21 527 22 35/36/37. E-mail : management@adbtasme.or.id, avril 2003
- Agence canadienne de développement international, « Small and Medium Business Support Project », Egypte, 2003
- Agence de développement économique local de Slavonie occidentale, « Overview of LED activities done by LEDA WS », 2003
- Albu, Mike, Louis Othieno et Kinyua Kirugumi, « Micro leasing in Kenya : proposal for a viable business model », DFID, ITDG et IT Consulting, février 2002
- Anderson, Gavin, document interne sur les programmes de radio OIT/FIT, 2003
- Anderson, Gavin, correspondance interne à l'OIT, 2003
- Andhikari, Deepack, correspondance par e-mail et documents internes sur IFC Bangladesh, 2003
- Bear, Marshall, et Prashant Rana, présentation à l'atelier à mi-parcours du Programme SEEP d'apprentissage des opérateurs en évaluation du marché des SDE, mai 2003
- BIT, « Steps towards impact assessment of SED interventions on employment », Programme focal de promotion de l'emploi par le développement de la petite entreprise (SEED), septembre 2002
- Boquiren, Marian, « Using market assessment in program design and implementation », présentation à l'atelier de démarrage du Programme SEEP d'apprentissage des opérateurs en évaluation du marché des SDE, juin 2002
- Boquerin, Marian, Strategic Development Cooperation – Asia, Inc. correspondance par e-mail, 2003

- Bowasi, Phillip, OIC International, documents internes sur l'évaluation du marché de la banane au Zimbabwe, correspondance par e-mail, 2003
- Campbell, Ruth, « Small holder linkages program in Ethiopia, USAID implementation grants program – BDS », présentation à l'Assemblée générale annuelle du réseau SEEP, 2002
- Chalmers, Geoffrey, l'USAID sur ACCION Columbia, correspondance par e-mail, 2003
- Choudhary, Vikas, « Business development service (BDS) delivery to artisanal microenterprises : comparative case study of State, market, and third sector BDS providers from Rajasthan », projet directeur d'administration publique de l'Inde, Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Université de Syracuse, 2003
- Comité des agences de bailleurs de fonds pour le développement des petites entreprises (Jim Tanburn, OIT, Gabriele Trah, GTZ, Kris Hallberg, Banque mondiale), « Business development services for small enterprises : guiding principles for donor intervention », édition 2001
- Community Business & Technology Developers (GTE) Ltd, « Siri Kelum », Deniyaya Road, Maramba, Akuressa, avec l'assistance et l'orientation du programme SIYB de l'OIT, Sri Lanka, « Field survey on the training needs and wants of road construction sector in Southern Province », juillet 2002
- Criscuolo, Alberto, « High-road upgrading and good labour practices in the 'third' Italy : implications for integrated small enterprise development in developing countries », projet de document de travail SEED, BIT, Genève, février 2003
- Criscuolo, Alberto, « Small enterprise associations and business development services : a sustainable path to institution building ? – Research framework », document interne OIT-SEED, 2003
- Dave, Mona, « Support to micro entrepreneurs in view of enforcing their bargaining power : the case of salt workers in India and SEWA Trade Facilitation Centre », document présenté à l'atelier de la division de l'emploi et des revenus de la SDC « Small enterprise development and empowerment », Gerzensee, Suisse, janvier 2003
- Deloitte Touche Tohmatsu Emerging Markets, Ltd, « USAID Kenya Business Development Services Program (Kenya BDS) – Briefing », 2002
- Deloitte Touche Tohmatsu Emerging Markets, Ltd, « USAID Kenya Business Development Services Program », rapports trimestriels de contrôle des performances n^{os} 1 et 2, 2002
- Department for International Development Eastern Africa (Tanzanie), « Strategy paper : the strategic framework for DFID's role in business services in Tanzania », avril 2001
- De Ruijter de Wildt, Marieke, « Developing commercial markets for business development services : are how-to-do-it recipes possible ? », compte rendu du troisième Séminaire annuel sur les SDE, Turin (Italie), 9-13 septembre 2002, OIT, 2002
- « Developing business services markets in Bangladesh », résumé du descriptif du projet, 2002
- Digital Freedom Initiative : programme commun du Département du Commerce, du département d'Etat, de l'Agency for International Development, du Freedom Corps et du Peace Corps des Etats-Unis. www.dfi.gov
- Dionee, Guy, correspondance par e-mail, 2003

- Duncombe, Richard, et Richard Heeks, « Information and communication technologies (ICTs) and small enterprise in Africa : lessons from Botswana », Institute for Development Policy and Management, Université de Manchester, 2001
- EMPRETEC, Newsletter n° 1/2003, CNUCED, avril 2003
- Ermoshin, Alexander, « Analytical report on the activities of Swisscontact in the sphere of training / consulting », Swisscontact Nijni-Novgorod, Russie, septembre 2001
- Ermoshin, Alexander, Swisscontact Russie, correspondance par e-mail, 2003
- Esim Simel, « Learning to organize the unorganized : women home-based workers from Turkey visit self employed women's association in India », International Center for Research on Women, Washington, DC, 14 février 2003
- Field, Mike, USAID Office of Microenterprise Development, correspondance par e-mail sur Intron / Newbiznet, 2003
- FIT Ouganda, « Building digital opportunities programme : information and communication technologies (ICTs) and small enterprise in Africa : a full-day learning and exchange workshop », Kampala, Ouganda, 12 septembre 2002
- Foundation for International Training, « Pioneers along the Nile : small enterprise development in Upper Egypt project », vidéo produite par FIT en Ontario, Canada, 2001
- FORCES au Mali : brochure, Mali, 2003
- Gärtner, Udo, et Roshanjith Siriniwasa, « Product profile : Sri Lankan-German enterprise information project », avril 2003
- Gibson, Alan, Robert Hitchins et Marshall Bear, « BDS market development : a guide for agencies », Projet USAID des meilleures pratiques pour les micro-entreprises, dirigé par Development Alternatives, Inc., en coopération avec le cours de formation du Springfield Centre sur les SDE, 2001
- Giles, Ceinwen, et Nguyen Phuong Thao, « Gender in the plastics sub-sector : an analysis of the position of women workers and entrepreneurs in plastic SMEs in Ho Chi Minh City, Vietnam », Swisscontact Vietnam, janvier 2003
- Gminder, Claudia Ulrike, « A manual for practitioners: gender-oriented entrepreneurship promotion strategies and tools along the project cycle », Intercooperation et Swiss Development Corporation, Division de l'emploi et des revenus, janvier 2003
- Gouvernement du Sri Lanka, Ministère du développement des entreprises, « Supplier diagnosis of the market for business development services in Sri Lanka », avec l'assistance de l'OIT et de la GTZ, février 2003
- Grupo Intercambio, site Web : www.intercambio.org
- GTZ, « Information and communication and the private sector », On-line gateway and forum for ICT and the private sector. <http://www.gtz.de/ict-privatesector/>
- GTZ Népal, « Private sector promotion (GTZ) Nepal », mai 2003
- GTZ et Swisscontact, « Developing business services markets (DBSM) », DFID-Department for International Development, UK, ASDI-Agence suédoise pour le développement international, et SDC-Swiss Agency for Development and Cooperation, Bangladesh, 2003

- GTZ et Swisscontact, « Developing business services markets (DBSM) summary », Bangladesh, 2002
- Hatch, C. Richard, « Cluster/network strategies for microenterprise development : lessons from microenterprise best practices project action research in India, 2000-2001 », Development Alternatives, Inc.
- Heeks, Richard, et Richard Duncombe, « Information, technology and small enterprise : a handbook for enterprise support agencies in developing countries, Version 1 », IDPM, Université de Manchester, RU, avec l'appui du Department for International Development du Royaume-Uni, 2001
- Heeks, Richard, et Richard Duncombe, « Information and communications technologies (ICTs) and small enterprise in Africa : a full-day learning and exchange workshop », FIT Ouganda, Institute for Development Policy and Management, Université de Manchester, RU, Kampala, Ouganda, septembre 2002
- Helmsing, A.H.J. (Bert), « Partnerships, meso-institutions and learning new local and regional economic development initiatives in Latin America », Institut d'études sociales, La Haye, Pays-Bas, juin 2001
- Helvetas Swiss Association for International Cooperation, « Support to private sector initiatives project », brochure, 2002, et bulletins d'information, décembre 2002-mai 2003
- Hewitt de Alcántara, Cynthia, « The development divide in a digital age : an issues paper », Technology, Business and Society Programme, document n° 4, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, août 2001
- Hitchins, Rob, « The role of government in BDS market development : a preliminary review for the International Labour Office (SEED) », Springfield Centre for Business in Development, Durham, RU, avril 2002
- Hofstede, G., Contreras, J., Mayta, L., « Between profits and fairness : quality and equitable services for SMEs in Latin America », Grupo Intercambio, Lima, Pérou, janvier 2003
- Houdy, Elizabeth, The Craft Center, correspondance par e-mail, 2003
- IDEPRO, Bolivia Program Summary, 2003
- Idrovo, Ivan, et Marian Boquiren, « Swisscontact Philippines : Program design and implementation plan – Development of the BDS market in Mindanao – Fruits and vegetables subsector – Northern Mindanao, Southern Mindanao, and Caraga », USAID Microenterprise Implementation Grant Program Business Development Services, octobre 2002
- International Development Enterprises, « Annual progress report : reporting period : october 1, 2001-september 30, 2002, Creating new markets for the poor with micro irrigation technologies in Maharashtra, India », présenté au Bureau de développement des micro-entreprises de l'USAID, 22 janvier 2003
- International Development Enterprises, « Midterm market assessment report – A new hybrid assessment model for creation of horticultural markets for the rural poor », pour le Programme d'apprentissage des opérateurs du réseau SEEP, mai 2003
- International Finance Corporation, « Southeast Europe enterprise development », brochure d'un programme de développement des petites entreprises à bailleurs de fonds multiples en Albanie, Bosnie-Herzégovine, Macédoine, ex-Yougoslavie, 2003

- Jain, Anuj, CARE International, correspondance par e-mail, 2003
- Jones, Linda, « Lessons learned from BDS provision and facilitation in Bolivia », MEDA, 2002
- Kenman, Naya, « Microfinance and BDS : Vietnam rural business support project », présenté à l'Assemblée générale annuelle du réseau SEEP, 2002
- Knopp, David, « Business linkages and producer groups in Bangladesh : opinions for rural microenterprise development », Bureau de développement des micro-entreprises de l'USAID, Washington, DC, et Deloitte Touche Tohmatsu Emerging Markets, Ltd, novembre 2002
- Kosovo Business Support Services, Chemonics International et USAID www.usaidkbs.com, 2003
- Kumar, Ashok, « Methodology adopted to interview respondents to assess the BDS market – Leather sub-sector, Rajasthan », EDA Rural Systems Pvt Ltd., dans le cadre du Programme SEEP d'apprentissage des opérateurs en évaluation du marché des SDE, avril 2003
- Kumar, Ashok, « Market assessment of business development services amongst leather artisans in the Jaipur region of India, EDA Rural Systems Pvt Ltd., dans le cadre du Programme SEEP d'apprentissage des opérateurs en évaluation du marché des SDE, avril 2003
- Kyrgyz Community-Based Tourism Association, site Web : www.cbtkyrgyzstan.kg, 2003
- L'actualité des services aux entreprises – Les BDS (Business Development Services), Ministère des Affaires étrangères – DGCID, n^{os} 1-4, 2001-2003
- Le Favre, Jean-Christophe, correspondance par e-mail, 2003
- Legien, Katja, « Franchising training services in Malawi : putting the new BDS principles into practice », présenté au troisième Séminaire annuel de l'OIT sur les SDE, « Développer les débouchés commerciaux des SDE : existe-t-il des recettes ? », Turin (Italie), septembre 2002
- Lobbezoo, Margot, « Managerial economics competitiveness and industrial policy », document privé, décembre 2002
- Macaulay, Fiona, « Building the capacity of Senegalese service providers to deliver management training to SEs : the emergence of sustainable models », présentation à l'Assemblée générale annuelle du réseau SEEP, 2002
- Magistro, John, IDE, correspondance par e-mail, 2003
- Mahove, Golden, CARE Zimbabwe, correspondance par e-mail, 2003
- Marshall, Wayne, « Radio E-mail in West Africa : the complete version », Linux Journal – The Premier Magazine of the Linux community <http://www.linuxjournal.com/>, 14 octobre 2002
- Martinez, Ivia, Conservation International, correspondance par e-mail, 2003
- Mayoux, Linda, « From marginalisation to empowerment : towards a new approach in small enterprise development », document présenté à l'atelier de la division de l'emploi et des revenus de la SDC « Small enterprise development and empowerment », Gerzensee, Suisse, janvier 2003

- McKee, Kate, « Is BDS market development relevant to microenterprises ? Trying it out in the field... », présentation au troisième Séminaire annuel de l'OIT sur les SDE, « Développer les débouchés commerciaux des SDE : existe-t-il des recettes ? », Turin (Italie), septembre 2002
- McVay, Mary, Aly Miehlabradt et Tim Canedo, « Performance measurement framework for business development services, sustainability, and cost-effectiveness assessment guide », Projet USAID des meilleures pratiques pour les micro-entreprises, géré par Development Alternatives Inc. et le réseau SEEP, avril 2001
- McVay, Mary, Alexandra Miehlabradt et Tim Canedo, « Technical note on the research findings of the Performance Measurement Framework field research », Projet USAID des meilleures pratiques pour les micro-entreprises, géré par Development Alternatives, Inc., septembre 2001
- McVay, Mary, « An information revolution for small enterprise in Africa : experience in interactive radio formats in Africa », document de travail SEED n° 27, série « Innovation et durabilité dans les services d'appui aux entreprises, programme OIT SEED (FIT), 2002
- McVay, Mary, et Gail Carter, « Achievements, trends, and challenges : BDS 2002 », rapport au Comité des agences de bailleurs de fonds pour le développement des petites entreprises, 2002
- McVay, Mary, « BDS on the margins : a proposal for action research », réseau SEEP, 2003
- MEDA, entretiens, 2003
- MEDA, entretiens avec Linda Jones et Steve Rannekleiv, 2003
- MEDA / ECDI, « Market assessment report » pour le, avant-projet, juin 2003
- MEDA, « Production chains and the MEGA system », présentation effectuée par Steven Rannekleiv, 2003
- Mensink, Mariel, « FAIDA-SEP, Tanzania », étude de cas, in Gerrit Ribbink, « Reference guide on business development services » (CD), SNV, avril 2003
- Meyer-Stamer, Jörg, « Participatory appraisal of competitive advantage (PACA) », brochure www.fe.org.br, Allemagne, 2002
- Miehlabradt, Alexandra, « Assessing markets for business development services : what have we learned so far ? », document de travail SEED n° 28, Organisation internationale du Travail, 2002
- Miehlabradt, Alexandra O. « Building a team for BDS market assessment and key issues to consider when starting BDS market assessment », Programme SEEP d'apprentissage des opérateurs en évaluation du marché des SDE, synthèse des débats #1, Washington, DC, mars 2003
- Miehlabradt, Alexandra, « Monitoring and evaluating BDS market development », Springfield Centre for Business in Development, cours de formation sur les SDE 2003, juillet 2003
- Miehlabradt, Alexandra and Ashok Kumar, « SEEP Practitioner Learning Program in BDS Market Assessment – Report on facilitator's visit to EDA », document interne du réseau SEEP, février 2003
- Mercy Corps, « Cluster access to business services (CABS) Program in rural Azerbaijan », proposition au Programme de subventions de mise en œuvre de l'USAID, 2002

- Millard, Edward, « Business Planning for Environmental Enterprises », Washington, DC, Conservation International, 2003. Disponible par l'intermédiaire de PACT Publications www.pact.org
- Molenaar, Klaas, « IntEnt Program Summary », 2003
- MONEY Monitor « Profile – Farmer reaps from organic vegetables », 8 avril 2003
- Moon, Nick, directeur exécutif d'ApproTEC, correspondance par e-mail, 2003
- Motsa, Angela, « Common impact assessment approaches and learning summarised for EDIAIS case studies », WISE, juillet 2002
- Ntombura, Pauline, « Salom Enterprises », présentation consacrée aux services aux entreprises intégrés dans le cadre de la formation d'Action for Enterprise sur l'approche des services aux filières/entreprises, Nairobi, Kenya, 26 septembre 2002
- OCDE, « Entrepreneurship and local economic development : programme and policy recommendations », OCDE, www.oecd.org
- Oldsman, Eric, et Kris Hallberg, « Framework for evaluating the impact of small enterprise initiatives », document de travail SED n° 3, Swiss Agency for Development and Cooperation, juillet 2002
- Oosthuysen, Christoff, « It's all about us : the experience of launching 'Bignews for growing business' as an entrepreneurship newspaper sustained through advertising sales », Afrique du Sud, www.Bignews.Co.Za, janvier 2003
- Oriang, Lycu, « Nairobi, Kenya, Twendelee handicrafts, Lavington Church », in Lisbeth A. Levey et Stacey Young (dir.), « Rowing upstream : snapshots of pioneers of the information age in Africa », Fondations Ford et Rockefeller, 2003
- Phillip, Kate, « Putting 'development' back at the centre of BDS : Reflections on the state of the debate following the ILO Conference on developing commercial markets for business development services, Turin, September 2002 », OIT, septembre 2002
- Phillips, David A., « Development impact study of the training and business development services voucher program », préparé pour le groupe du secteur privé de la région Afrique, Banque mondiale, Washington DC, 16 mai 2003
- Popovska Valentina, « Business association overview in Macedonia », SEED, Macédoine, février 2002
- Prey, Joachim, et Sabine Kittel, « Mainstreaming BDS – The implementation of the BDS concept in German development cooperation », pour le séminaire sur les SDE organisé à Turin, septembre 2002
- Programme des Nations Unies pour le développement, Ministère du Travail et de la Politique sociale et projet JOBS (Job Opportunities through Business Support), « Case study : the JOBS project 2000-2002 », Sofia, Bulgarie, décembre 2002
- « Promotion of small and microenterprises project : strategy for the BDS component », présentation à l'atelier des partenaires du PSME, National Board for Small-Scale Industries, GFA et GTZ, Ghana, 2003
- Rana, Prashant, et Manesh Pandey, correspondance par e-mail sur Swisscontact et la GTZ au Bangladesh, 2003
- Reichert, Christoph, et Corinna Kuessel, correspondance par e-mail, 2003

- Redfern, Andy, et Paul Snedker, « Creating market opportunities for small enterprises : experiences of the fair trade movement », document de travail SEED n° 30, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises, Département de la création d'emplois et de l'entreprise, Bureau international du Travail, Genève, 2002
- République française, ministère des Affaires étrangères-DGCID, « Les BDS (Business Development Services) – L'Actualité des services aux entreprises », n° 3, décembre 2002
- Ribbink, Gerrit, « Reference guide on business development services » (CD), SNV, avril 2003
- Rivera, Cecelia, « Information system on BDS – a proposal », Swisscontact, 2002
- Rivera, Cecelia, Swisscontact, correspondance par e-mail, 2003
- Roesler, Ulrike, et Eugene Ryazanov, « Business development services in Kyrgyzstan : a study to assess the market for BDS among 500 small and medium enterprises in the Kyrgyz Republic », projet d'initiatives privées d'Helvetas, Kirghizstan, finance par la Swiss Agency for Development and Cooperation, juillet-décembre 2002
- Ryazanov, Eugene, « The constraints of the economic environment and the challenge to develop SEs in transition countries : the example of Kyrgyzstan », atelier de la Division de l'emploi et des revenus de la Swiss Development Corporation, janvier 2002
- Saad Omar, Saifalyazal, « Contribution of accessibility to email service in rural areas to improvement of household economy, the case of Wino », Forum Syd., B.P. 1747, Dar es Salaam, Tanzanie, 2003
- Sadangi Amitabha, correspondance par e-mail, 2003
- Schmitt-Degenhardt, Stephan, « The market potential of business development services : Where are we ? Where can we go ? », document personnel, 2003
- Seeley, Chris, Kwesi Appiah et David F. Murphy, « Understanding causalities in MSE radio programmes in Ghana », New Academy of Business, Ghana, janvier 2002
- SEEP, Réunions du GTSDE, 2003
- SEEP, Programme d'apprentissage des opérateurs en évaluation du marché des SDE, atelier à mi-parcours, mai 2003
- SEEP, Programme d'apprentissage des opérateurs en évaluation du marché des SDE, « Synthesis of list serve discussions on assessing BDS demand and supply in weak or limited markets », 2003
- Sethna, Armin, World Education, correspondance par e-mail, 2003
- Snodgrass, Donald, Jeanne Downing et Mike Field, « BDS market development : from causal models to monitoring and evaluation of intervention programs », Weidemann and Associates et Bureau de développement des micro-entreprises de l'USAID, Washington, juin 2002
- Southern Province Rural Economic Advancement Project, Community Business and Technology Developers (GTE) Ltd., et projet SIYB de l'OIT, « Memorandum of understanding », Sri Lanka, 2002
- Stack, Kathleen, « Freedom from hunger », présentation à l'Assemblée générale annuelle du réseau SEEP, 2002

- Starkey, Claire, « BDS in the agribusiness sector : maximizing impact », présentation Fintrac à la formation « State of the art in BDS » du réseau SEEP, Washington, DC, juin 2003
- Steer, Liesbet, et Markus Taussig, « A little engine that could... : domestic private companies and Vietnam's pressing need for wage employment », Banque mondiale, Vietnam World Bank Policy Research Working Paper n° 2873, août 2002
- Stosch, Lisa, Enterprise Works Worldwide, correspondance par e-mail, 2003
- Suzuki, Akiko, « Business training markets for small enterprises in developing countries : What do we know so far about the potential ? », document de travail SEED n° 32, série « Innovation et durabilité dans les services d'appui aux entreprises, programme OIT SEED (FIT), Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises, Bureau international du Travail, Genève, 2002
- Swiss Agency for Development Cooperation, « Opportunities and limits of the BDS approach in rural areas », description de l'atelier 2004 sur le développement des petites entreprises, juillet 2003
- Swisscontact Nijni-Novgorod, « Analytical report on the results of the research on policy dialogue between SMEs and the authorities : current situation and perspective », Swisscontact Nijni-Novgorod, Russie, 2002
- Swisscontact Philippines, « Semi-annual report – Development of the BDS market in Mindanao – Fruits and vegetables subsector – Northern Mindanao, Southern Mindanao, and Caraga », USAID Microenterprise Implementation Grant Program Business Development Services, octobre 2002
- Swisscontact Services AG and Kantor Departemen Perindustrian & Perdagangan, « Strengthening business development services – inception report », Indonésie, octobre 2002
- Tamang, Sunim, « Business growth program for small advertising agencies in Nepal », Business Service Aadhar, Népal, 2003
- Tamang, Sunim, Business Service Aadhar, Népal ; correspondance par e-mail, 2003
- Tanburn, Jim, Organisation internationale du Travail, correspondance par e-mail, 2003
- Tellus Institute et Stockholm Environmental Institute, Boston Center, « Capacity for impact assessment and management », brochure, mars 2003
- Tibrichu, Habib, « Creative solutions to business growth : business plan outline », Creative Business Development Group, Kampala, Ouganda, 2003
- Tladi, Seth, « Spaza project updates – Key learnings for the SEEP PLP in BDS market assessment », Triple Trust Organization, Afrique du Sud, avril 2003
- Tomecko, Jim, « Commercializing business development services », présentation au troisième Séminaire annuel de l'OIT sur les SDE, « Développer les débouchés commerciaux des SDE : existe-t-il des recettes ? », Turin (Italie), septembre 2002
- Tomecko, Jim, GTZ, correspondance par e-mail, 2002-2003
- Triple Trust Organization, « Managing projects aimed at developing markets for the poor », Afrique du Sud, 2002
- Triple Trust Organization, correspondance par e-mail, 2003

- Upstart Business Strategies, « Final report : sub-sector and BDS market assessment of the construction sector », World Education / Afrique du Sud, novembre 2002
- USAID, Bureau de développement des micro-entreprises, « USAID BDS IGP Table 1, 2002 », 2002
- Van Hulsen, Sandra C., Helbert Gutiérrez et Nelly Hernando, « Promoting small enterprise clusters in Peru : two case studies from the metalworking and handicraft sectors », décembre 2002 (avant-projet)
- Vierra, Lily, interviews à l'USAID et correspondance par e-mail, 2003
- Voeten, Jaap, « Management training effects on women entrepreneurs who own and manage micro and small enterprises », dans le cadre du projet « Training for women in micro and small enterprises, phase 2 (TWMSE2), Maastricht School of Management (MSM), Hanoi, octobre 2002
- Wakelin, Oliver, IT Consulting, correspondance par e-mail, 2003
- Ward, Sarah Johanna, coordonnatrice de l'International Countrywide Income Generation Program (IGP) de l'American Refugee Committee (ARC), Guinée, correspondance par e-mail, 2003
- Weijers, Paul, « Intervention design process », Swisscontact, Vietnam, 19 avril 2002
- World Education, « Ntinga LINK – Promoting sub-sector business linkage BDS in South Africa's construction sector », programme de subventions de mise en œuvre financé par l'USAID/OMED, mai 2002
- Zuin, Valentina, « Business strategies of informal micro-entrepreneurs in Lima, Peru – Preliminary version », février 2003

LISTE DES ACRONYMES

ACDI :	Agence canadienne de développement international
AFE :	Action for Enterprise
ApproTEC :	Appropriate Technology for Enterprise Creation
ASDI :	Agence suédoise pour le développement international
AT :	Assistance technique
ATA :	Aid to Artisans
BID :	Banque interaméricaine de développement
BRAC :	Bangladeshi Rural Advancement Committee
CARE :	Cooperative Assistance and Relief Everywhere
CDE :	Centre de développement des entreprises
CEFE :	Competency-based Economies Formation of Enterprise
CI :	Conservation International
CNUCED :	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DBSM :	Developing Business Services Markets (Bangladesh)
DEL :	Développement économique local
DFID :	Department for International Development (Royaume-Uni)
EDIAIS :	Enterprise Development Impact Assessment Information Service (site Web du DFID)
ERP :	Evaluation rurale participative
FIT :	un programme de développement de la petite entreprise de l'Organisation internationale du Travail
FfIT :	Foundation for International Training (Egypte)
GAMA :	<i>Grupo de Asesoría Multidisciplinaria</i>
GEMINI :	projet de recherche de l'USAID précédant le Projet des meilleures pratiques pour les micro-entreprises (MBP)

GTZ :	Agence allemande pour la coopération technique
IDE :	International Development Enterprise
IFC :	International Finance Committee
ITDG :	Intermediate Technology Development Group (Kenya)
JOBS :	Job Opportunities and Business Support Program (USAID)
MBLP :	Manicaland Business Linkage Project
MBP :	Microenterprise Best Practices
MPDF :	Mekong Project Development Facility
NASFAM :	National Association of Small Scale Farmers of Malawi
OIT :	Organisation internationale du Travail
ONG :	Organisation non gouvernementale
ONUDI :	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PAO :	Publication assistée par ordinateur
PME :	Petites et moyennes entreprises
PMF :	Performance Measurement Framework
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le développement
PRISM :	Poverty Reduction through Irrigation and Smallholder Markets (IDE)
PROARTE :	Société privée à but lucratif de marketing et d'exportation d'artisanat du Nicaragua lancée avec l'appui du MEDA ; profilée par la BID et le Comité des bailleurs de fonds
SDC :	Swiss Agency for Development and Cooperation
SDCAsia :	Strategic Development Cooperation-Asia
SDE :	Services pour le développement des entreprises
SEED :	Small EnterprisE Development (OIT)
SEEDS :	Sarvodaya Economic Enterprises Development Services (Sri Lanka)
SEEP :	Small Enterprise Education and Promotion (réseau)
SEWA :	Self-Employed Women's Association

SIYB :	Start and Improve Your Business (OIT)
SNV :	organisation de développement des Pays-Bas
TA :	Technologie appropriée
TIC :	Technologies de l'information et de la communication
TVA :	Taxe à la valeur ajoutée
UAI :	étude de marché « Usage, Attitude, Image »
USAID :	United States Agency for International Development

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	La prestation de SDE dans le cadre des systèmes d'activité	15
Figure 2 :	Stratégies possibles pour les bailleurs de fonds / facilitateurs	22
Figure 3 :	Modèle sous-sectoriel	34

