

**SERVICES D'APPUI AUX ENTREPRISES:  
PRINCIPES DIRECTEURS RELATIFS AUX  
INTERVENTIONS  
FINANCEES PAR DES BAILLEURS**

**EDITION 2001**

PREPAREE PAR

**LE COMITE DES BAILLEURS POUR LE  
DEVELOPPEMENT DE LA PETITE ENTREPRISE**

FEVRIER 2001

**SERVICES D'APPUI AUX ENTREPRISES:  
PRINCIPES DIRECTEURS RELATIFS AUX  
INTERVENTIONS  
FINANCEES PAR DES BAILLEURS**

**EDITION 2001**



Nous remercions  
le Bureau de l'oit à Dakar pour  
la traduction en français de ce document

PREPAREE PAR

**LE COMITE DES BAILLEURS POUR LE  
DEVELOPPEMENT DE LA PETITE ENTREPRISE**

Secretariat :  
SME Dept., MSN F2K-207  
World Bank Group  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20043 USA  
Fax : (202) 522-3742

FEVRIER 2001

## TABLE DES MATIERES

<b>AVANT-PROPOS.....</b>	<b>iv</b>
<b>PREFACE.....</b>	<b>v</b>
<b>1. PRINCIPES ET POSTULATS DE BASE .....</b>	<b>1</b>
1.1 Vision .....	1
1.2 Champ d'action des BDS .....	1
1.3 Acteurs et leurs rôles.....	3
1.4 Rayonnement et durabilité.....	4
<b>2. PLANIFICATION, CONCEPTION ET EVALUATION DE PROGRAMME.....</b>	<b>5</b>
2.1 Evaluation du marché des BDS.....	5
2.2 Interventions liées à la demande Vs interventions liées à l'offre .....	6
2.3 Mécanismes de prestation et de paiement.....	6
2.4 Subventions .....	6
2.5 Stratégie de désengagement .....	7
2.6 Assistance technique et mesures d'incitation comme centre d'intérêt.....	8
2.7 Sélection des institutions partenaires.....	8
2.8 Rôle de facilitation des BDS .....	9
2.9 Mesure et évaluation des performances .....	9
<b>3. AUTRES IMPLICATIONS POUR LES BAILLEURS.....</b>	<b>11</b>
3.1 Contrôle de la part des bailleurs .....	11
3.2 Visibilité des bailleurs .....	11
3.3 Coordination des bailleurs.....	11
<b>ANNEXE I : DEFINITIONS.....</b>	<b>12</b>
<b>ANNEXE II : CADRE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES BDS .....</b>	<b>14</b>
<b>ANNEXE III : MEMBRES du COMITE DES BAILLEURS POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA PETITE ENTREPRISE.....</b>	<b>15</b>

## AVANT-PROPOS

L'importance de la contribution des petites entreprises (PE)<sup>1</sup> à la lutte contre la pauvreté, à l'emploi et à la promotion du secteur privé a été reconnue depuis longtemps par les bailleurs. Les PE, les micro entreprises en particulier, offrent non seulement un exutoire pour la survie de la main d'œuvre excédentaire incapable de trouver un travail salarié stable, mais aussi une opportunité pour les couches laborieuses qui cherchent à augmenter leurs revenus. Les PE, plus particulièrement les MPE, permettent également d'acquérir des compétences et de les appliquer aux fins d'améliorer la productivité et de promouvoir le secteur privé, offrant ainsi de meilleures opportunités de travail salarié aux populations pauvres tout en élevant le niveau national des revenus. C'est ainsi que les bailleurs ainsi que les Etats ont cherché à promouvoir le secteur des petites entreprises par la fourniture de services financiers et non financiers appropriés pour les petites entreprises.

Après plusieurs années d'efforts passées à chercher un consensus sur les principes de sélection et d'appui aux intermédiaires financiers de la micro et petite entreprise<sup>2</sup>, le Comité des bailleurs pour le développement de la petite entreprise (voir Annexe III pour sa composition) ont porté leur attention sur les services d'appui aux entreprises [(BDS), en anglais *Business Development Services*] : une gamme étendue de services financiers extrêmement importants pour l'entrée, la survie, la productivité, la compétitivité et la croissance des PE. Les Principes Directeurs présentés ici sont le fruit des efforts consentis par la communauté des bailleurs pour évaluer la performance globalement décevante des services d'appui proposés par le passé, passer en revue les innovations actuelles et les meilleures pratiques, et élaborer une stratégie BDS plus efficace en tant qu'instrument de promotion du secteur privé.

Même s'il est vrai qu'aujourd'hui ces principes directeurs jouissent d'une large popularité auprès de la plupart des représentants des agences membres du Comité (comme c'est le cas avec les autres publications de celui-ci), ils n'ont pas été formellement entérinés par chaque agence membre. Au contraire, le Comité a produit ce document dans l'espoir qu'il puisse stimuler un dialogue plus approfondi entre les bailleurs, les praticiens et les Etats sur les objectifs et les méthodologies efficaces pour appuyer les services d'appui pour le développement de la petite entreprise. Ce dialogue nous l'espérons conduira vers des interventions plus efficaces pour appuyer un secteur privé local et dynamique dans les pays en développement.

William F. Steel et Leila M. Webster (Groupe de la Banque Mondiale), Coprésidents  
du Comité des bailleurs pour le développement de la petite entreprise.

---

<sup>1</sup> Les petites entreprises sont souvent désagrégées en micro entreprises et petites et moyennes entreprises (PME), avec une définition spécifique selon l'objectif et le contexte national. Voir Annexe I sur les définitions.

<sup>2</sup> *Les Principes Directeurs pour le choix et l'appui des intermédiaires financiers de la micro et petite entreprise* (1995), ainsi que d'autres publications, peuvent être téléchargés à partir du site web du Comité des bailleurs [<http://www.ilo.org/employment/sedonors>]; des exemplaires peuvent également être obtenus sur demande auprès du Secrétariat.

## PREFACE

Lors de sa rencontre annuelle de Budapest en 1995, le Comité des bailleurs pour le développement de la petite entreprise avait pris la décision de s'orienter vers les BDS pour les petites entreprises, avec comme objectif l'identification et la consolidation des meilleures pratiques dans ce domaine. Un groupe de travail sur les BDS fut créé et la première mouture des principes a été rédigée et publiée en janvier 1998.<sup>3</sup> Plusieurs agences ont activement participé au processus, notamment la GTZ, le BIT, le SDC et la DFID.

Sur la base de ce travail, une série de conférences internationales et régionales ont été organisées sous l'égide du Comité des bailleurs. Là encore, beaucoup d'agences membres ont eu à jouer un rôle déterminant dans quelques-unes de ces conférences, sinon toutes, c'est le cas notamment de la DFID, de la Fondation Ford, de la GTZ, de l'IADB, du Fonds de promotion du Projet Mekong/SFI, du BIT, de l'USAID et de la Banque Mondiale dans le même temps d'autres ont apporté leur concours financier s'ils n'ont pas sponsorisé des contributions écrites et des participants. Les conférences régionales se sont focalisées sur l'Afrique (Harare, Zimbabwe, septembre 1998), l'Amérique Latine et les Caraïbes (Rio de Janeiro, Brésil, mars 1999), et l'Asie (Hanoi, Vietnam, avril 2000) ; la conférence internationale a accompagné la Conférence de Rio en mars 1999. A cela s'ajoute une conférence virtuelle sur le cadre d'évaluation des performances des BDS organisée en mai-juin 1999.

Le Groupe de travail sur les BDS avait rédigé un document préliminaire sur les principes directeurs (à l'époque il s'appelait *Guidelines*) en s'inspirant des communications et des débats de ces conférences. Cette ébauche a servi de base de discussion et de point focal pour l'émergence d'un consensus sur les principes devant guider l'intervention des bailleurs en dans le domaine des BDS. Cette première ébauche a fait l'objet d'une discussion et d'une révision au cours des consultations suivantes : le Comité des bailleurs réuni en septembre 1999 à Rome ; la conférence de Hanoi en mars 2000 ; le programme de formation en BDS de Glasgow en juillet-août 2000 (sous la houlette du Centre de Springfield) ; le séminaire du BIT-Turin, Italie, en septembre 2000 (les bonnes pratiques naissantes dans les services d'appui aux entreprises : premier séminaire annuel) ; et la réunion annuelle du Comité des bailleurs d'octobre 2000 à Vienne. Le Réseau de formation et de développement de la petite entreprise (SEEP) d'Amérique du Nord a également apporté un appui substantiel à travers son groupe de travail BDS. En vérité, le processus de collaboration par le biais duquel ce document a été préparé a été une expérience enrichissante dans laquelle il a beaucoup été question d'apprentissage et de partage.

La reconnaissance unanime de l'échec des interventions passées à assurer la qualité et à fournir des BDS accessibles à une bonne frange des petites entreprises ciblées est à la base de la recherche d'un « nouveau paradigme » pour les BDS. De manière générale, tous les acteurs avaient le sentiment que les services fournis et financés sur fonds publics n'avaient pas atteint leurs objectifs : la productivité et la compétitivité de l'entreprise, la création d'emplois, la

---

<sup>3</sup> Le document *Principes directeurs préliminaires* (livret jaune) est actuellement disponible en anglais, en français et en espagnol, et des milliers d'exemplaires ont déjà été imprimés et distribués. Ils peuvent être téléchargés à partir du site web du comité des bailleurs, et les versions non électroniques peuvent être obtenues sur demande.

réduction de la pauvreté, et le progrès social. En outre, l'efficacité des services n'avait pas été bien mesurée pour permettre d'évaluer et de comparer les programmes.

Le «cadre de développement du marché des BDS » est né de la conviction unanime des bailleurs, qu'il n'était possible d'atteindre des objectifs sociaux et économiques que si l'on s'appuie sur les acteurs du secteur privé pour la prestation de toute une gamme de services. S'appuyer sur le secteur privé pour améliorer la couverture exigeait une meilleure compréhension de la manière dont les prestataires de services d'appui aux entreprises pouvaient être financièrement autonomes, voire, rentables. C'est en s'accordant sur les objectifs fondamentaux des interventions BDS (impact, rayonnement, durabilité et rentabilité) que le processus ci-dessus décrit a été lancé.

Différentes agences et programmes de services d'appui aux entreprises collectent des données différentes à des fins d'évaluation, ne permettant pas des comparaisons significatives sur la performance entre les projets. Le cadre d'évaluation des performances, ainsi que d'autres initiatives font partie des grands travaux qui attendent les membres du Comité des bailleurs qui doivent s'accorder sur un cadre de fonctionnement et des méthodologies d'évaluation communs. Mais des questions pendantes demeurent concernant la standardisation des indicateurs de performance pouvant être appliqués aux programmes d'appui aux entreprises, ayant différents objectifs et instruments. A l'instar des instruments d'intervention des BDS, la pratique actuelle en matière d'évaluation des performances n'est pas encore bien adaptée au paradigme de développement du marché des BDS.

Malgré tout le travail qui a été effectué jusqu'ici, ce domaine couvre un vaste champ d'application pour d'éventuelles interventions, et la meilleure pratique définitive reste à élaborer pour pouvoir faire l'unanimité. Dans beaucoup de cas, la pratique courante reste très éloignée des principes édictés dans ce document, et il faudra que les agences réfléchissent à la manière de procéder à la transition entre la pratique courante et la meilleure pratique. Les principes directeurs dont il est question ici n'ont pas la prétention de donner les réponses définitives, mais plutôt de servir de point de départ pour des pratiques améliorées et de susciter la discussion sur des questions pendantes.

Jim Tanburn (BIT), Gabriele Trah (GTZ), et Kris Hallberg (Banque Mondiale)  
Principaux auteurs, pour le compte du Groupe de travail sur les BDS

# **SERVICES D'APPUI AUX PETITES ENTREPRISES : PRINCIPES DIRECTEURS POUR L'INTERVENTION DES BAILLEURS**

## **1. PRINCIPES ET POSTULATS DE BASE**

### **1.1 Vision**

Le but ultime de l'intervention des bailleurs dans les services d'appui aux entreprises (BDS) est d'améliorer la performance des petites entreprises (PE) dans les pays en développement, celles-ci étant un moyen de tirer vers le haut la croissance économique et le nombre d'emplois, de réduire la pauvreté et d'atteindre des objectifs sociaux. L'amélioration des BDS n'est qu'un moyen parmi d'autres d'arriver à ces fins. Elle nécessite plusieurs ingrédients, tels qu'un environnement politique favorable à la compétitivité de l'entreprise, l'accès aux services financiers et non financiers, l'expansion des marchés pour les produits et services des petites entreprises. Les principes directeurs en question ne cherchent pas à couvrir la totalité de ces éléments, mais plutôt ce que les BDS peuvent apporter de spécifique au développement des petites entreprises.

Pour les BDS, la vision ultime sur laquelle se fondent ces principes directeurs est celle d'un marché qui fonctionne correctement et qui offre une riche palette de services de haute qualité, accessibles et conformes aux besoins d'une bonne partie des petites entreprises. En conséquence, ces principes directeurs sont basés sur un cadre axé sur le secteur privé et l'économie de marché et reflétant les points suivants :

- une foi inébranlable aux principes de l'économie de marché, dans laquelle l'Etat a un rôle de création d'un environnement propice, de redressement ou de compensation des défaillances du marché et d'apport de biens publics, mais pas d'apport direct de biens privés qui eux peuvent être fournis d'une façon plus efficiente par le marché;
- l'hypothèse selon laquelle la plupart des BDS sont des biens privés, et donc par nature ils sont comme n'importe quel autre service, c'est-à-dire soumis aux règles du marché ; et,
- l'espoir qu'avec une conception de produits ainsi que des mécanismes de paiement et de prestation appropriés, il est possible de fournir les services aux entreprises sur une base commerciale, même pour le segment à revenu faible du secteur des Petites Entreprises.

### **1.2 Champ d'action des BDS**

Les services d'appui aux entreprises comprennent la formation, les services de consultation et de conseils, l'assistance en marketing, l'information, le développement et le transfert de technologie, et la promotion des relations d'affaires. On fait parfois une distinction entre services commerciaux « opérationnels » et « stratégiques ». Les services opérationnels sont ceux requis pour les opérations de routine, telles que l'information et la communication, la gestion des comptes et l'enregistrement de l'impôt, le respect de la législation du travail, ainsi

que d'autres règles. Les services stratégiques, par contre, sont utilisés par l'entreprise pour traiter les questions à moyen et à long terme, afin d'améliorer son efficacité, son accès aux marchés et sa compétitivité. Par exemple, les services stratégiques peuvent aider l'entreprise à identifier des marchés et à leur offrir des services, à concevoir des produits, à mettre en place des dispositifs et à rechercher des financements. Il est possible que le marché des services opérationnels existe déjà, étant donné qu'il y a souvent une demande articulée et une volonté de payer pour ces services. Par contre, les marchés des services stratégiques pour les PE sont presque inexistants, ce qui explique que la plupart des interventions des bailleurs dans le secteur des BDS sont axées sur ces marchés.

Cependant, ce qui est considéré comme un service « stratégique » peut devenir autre chose en fonction du temps et des circonstances. Par exemple, les services de communication peuvent tout naturellement faciliter les opérations commerciales normales des grandes entreprises, mais être un important outil de réorientation stratégique pour les micro entreprises. Répondre à la demande immédiate de services en aval des PE peut également entraîner une demande accrue de services en amont, d'où la focalisation légitime sur ce type de services des interventions des bailleurs visant à renforcer la compétitivité des PE. Pour cette raison, les « services d'appui aux entreprises » sont ici définis au sens large pour inclure une large gamme de services commerciaux, à la fois stratégiques et opérationnels. Cela implique divers marchés par l'intermédiaire desquels de tels services peuvent être fournis, avec différents types de structures (compétitives ou concentrées), de modèles d'évolution et d'implications quant à la manière d'intervenir.

Certains types de BDS sont fournis « de façon autonome » par des prestataires de services spécialisés. Parfois, les prestataires regroupent les BDS avec d'autres services ou produits – par exemple, en combinant l'assistance dans l'adoption de nouvelles technologies à des services de conception et de formation. Dans le cadre des rapports interentreprises – notamment les relations fournisseur/acheteur, la sous-traitance, la franchise et l'attribution de licence – les BDS sont particulièrement fréquents au sein des petites entreprises. Dans ces cas précis, les BDS sont fournis dans le cadre d'une autre transaction – par exemple, l'assistance en matière de conception dont bénéficient les PE qui vendent leurs produits aux grandes entreprises, ou la formation reçue dans le cadre de l'acquisition d'un matériel. Les associations commerciales ainsi que les réseaux d'affaires informels sont un autre moyen de prestation de services aux PE. Le défi pour les bailleurs est de concevoir des interventions qui favorisent le développement du marché des BDS au sein de ces « systèmes commerciaux ».

Outre les différents types de services et de mécanismes de prestation, il existe différents types de mécanismes de paiement pour les BDS. Le prix du service peut être une rémunération directe, une composante du prix d'un ensemble de services (par exemple, lorsque les PE acceptent un prix plus faible pour leurs produits, en échange de l'assistance technologique des acheteurs), ou une commission (par exemple, quand les prestataires de services de marketing sont rémunérés à la suite d'une bonne vente des produits de la PE). La preuve est faite que les PE sont plus disposées à recourir aux services offerts sur la base d'une commission plutôt que d'une rémunération, ce type de mécanisme de paiement réduisant les risques et les besoins de trésorerie.

Enfin, il est possible que de nombreux types de BDS dans les pays en développement ne soient pas facilement visibles, en particulier des bailleurs et autres étrangers. Il ressort des études

récentes que les BDS sont déjà durablement fournis à de très petites entreprises à titre lucratif. Cette prestation de BDS au niveau local, à la base, est souvent ignorée de la communauté du développement, à cause de l'important fossé culturel et financier entre les prestataires à but lucratif et les bailleurs. Ainsi, les déclarations souvent faites par le passé, indiquant que les prestations de BDS par le secteur privé sont négligeables, doivent être revisitées et traitées avec une certaine prudence.

### 1.3 Les acteurs et leurs rôles

Les acteurs intervenant dans les marchés de BDS comprennent :

- **Les petites entreprises (PE)** qui constituent la demande du marché ; il s'agit de micro entreprises et de MPE orientées pour l'essentiel vers le profit et qui sont les clients réels ou potentiels des prestataires de BDS<sup>4</sup>.
- **Les prestataires de BDS** qui fournissent directement des services aux PE. Il peut s'agir de particuliers, d'entreprises privées à but lucratif, d'ONG, d'entreprises parapubliques, d'agences gouvernementales nationales ou sous-nationales, d'associations industrielles, etc. Il peut s'agir des petites entreprises elles-mêmes ou aussi d'entreprises qui n'ont pas pour principale activité les services, mais qui les fournissent dans le cadre d'une plus grande transaction ou relation interentreprises.
- **Les facilitateurs de BDS** qui appuient les prestataires de BDS, par exemple en développant de nouveaux produits de services, en promouvant la bonne pratique et en renforçant les capacités des prestataires. Les facilitateurs de BDS peuvent également intervenir du côté de la demande, par exemple en apprenant aux PE les avantages potentiels des services ou offrant des incitations pour les tester. D'autres fonctions de facilitation du marché des BDS incluent l'évaluation externe de l'impact des prestataires de BDS, l'assurance de la qualité et les conseils pour un meilleur environnement politique pour le marché local des BDS. La facilitation de BDS est une fonction normalement exercée par des institutions de développement, qui ont pour objectif le développement du marché des BDS et peuvent comprendre des ONG, des associations industrielles et d'employeurs, des agences gouvernementales et autres<sup>5</sup>.
- **Les bailleurs** qui financent les projets et programmes BDS. Dans certains cas, le facilitateur est le bureau du projet d'un donateur.

---

<sup>4</sup> Le travail indépendant et les micro entreprises 'de survie' peuvent également bénéficier du développement de produits BDS qui conviennent au segment du marché situé en aval, et leur connaissance des principes commerciaux ainsi que de la valeur des BDS peut être améliorée grâce à des programmes tels que la « formation locale à la gestion » qui sont principalement justifiés en termes sociaux et d'équité (par exemple, pour compenser l'insuffisance de l'éducation en milieu rural)

<sup>5</sup> Certains services de facilitation (exemple, formation des formateurs) peuvent développer un potentiel commercial et produire des retombées. Pour les besoins de ces Principes Directeurs, les organisations qui fournissent de tels services à titre commercial peuvent être considérées comme de simples prestataires de services plutôt que des facilitateurs de BDS dans le sens du développement de marchés.

- **Les gouvernements** qui, à l'instar des bailleurs, peuvent apporter des financements aux programmes et projets BDS. Au-delà des interventions dans le domaine des BDS, le rôle principal des gouvernements est d'offrir aux PE et aux prestataires un environnement politique, juridique et réglementaire propice, ainsi que des biens publics tels que l'infrastructure de base, des services éducatifs et d'information. Il existe également de nombreuses fonctions de facilitation que les gouvernements peuvent remplir à l'avenir, pour promouvoir des marchés des services plus dynamiques.

La figure 1A illustre les fonctions des divers acteurs du marché aux intérêts divergents, selon qu'ils soient à vocation commerciale ou orientés vers le développement. Un facilitateur de BDS sera probablement intéressé par le développement du marché des BDS dans le cadre d'un programme économique et social plus large. Pour un prestataire de BDS à vocation commerciale, il est probable que l'objectif de développement du marché des BDS ne soit pas pertinent, ou même qu'il soit en conflit avec ses intérêts commerciaux – par exemple, si le développement de marchés implique un nombre accru de prestataires de BDS qui sont en concurrence. Dans le paradigme de développement du marché des BDS, la fonction principale des bailleurs et des gouvernements est la facilitation de la demande et de l'offre du marché des BDS, représentées par les pointillés de la figure 1A.

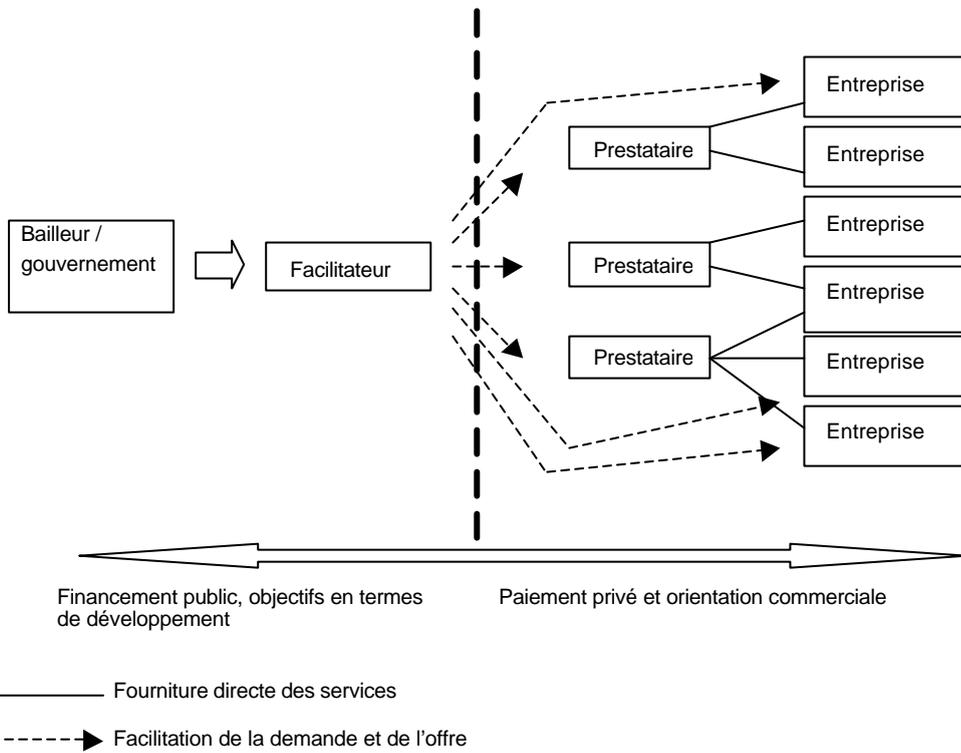
#### **1.4 Accroître la rayonnement et l'objectif de durabilité**

Traditionnellement, les bailleurs et les gouvernements sont intervenus dans les marchés de BDS au niveau transactionnel : en fournissant directement des services aux PE par le truchement de prestataires de BDS (figure 1B), ou en subventionnant continuellement des services fournis par d'autres prestataires de BDS. Dans l'ancienne approche, bailleurs et gouvernements ont eu tendance à se substituer aux marchés sous-développés des BDS, évinçant au bout du compte les prestataires commerciaux de services existants ou potentiels. Les approches traditionnelles n'ont pas permis de bien agrandir le rayon d'action (accès d'un large pourcentage de la population cible de PE aux services), étant donné que le nombre de PE servis est limité par l'enveloppe des subventions disponibles. En outre, la durabilité institutionnelle a été lente, les programmes disparaissant souvent avec l'épuisement des fonds publics ; cet effet a souvent été occulté dans les pays industrialisés par le niveau beaucoup plus élevé de financement disponible.

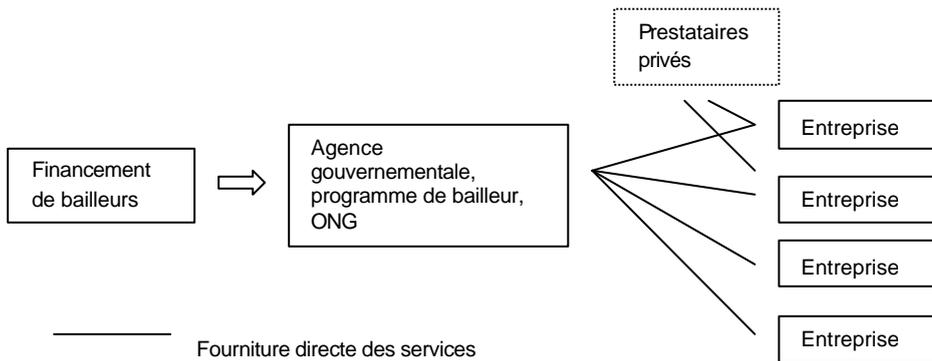
Le paradigme de développement du marché des BDS est mû par la conviction selon laquelle les objectifs d'accroissement de la rayonnement et de durabilité ne peuvent être atteints que dans des marchés de BDS bien développés, et non par la fourniture directe par les bailleurs et les gouvernements. C'est ce qui fait que l'intervention de l'Etat et des bailleurs change d'orientation pour se déplacer des subventions et prestations directes au niveau des transactions de BDS, vers la facilitation d'une augmentation soutenue de l'offre et de la demande de services. Dans le paradigme de développement du marché, les subventions allouées aux transactions (figure 1B) devraient être remplacées par le paiement de services privés, comme à la figure 1A. De même, les bailleurs et les gouvernements devraient abandonner l'appui direct à des prestataires particuliers de BDS au profit des fonctions de facilitation qui développent le marché d'une manière durable. L'objectif de développement de marchés de BDS met les bailleurs au défi de pousser aussi loin que possible l'orientation commerciale du marché des BDS par le biais de l'investissement stratégique orienté vers le développement.

Figure 1 : Les acteurs et leurs rôles

**A. La nouvelle approche : faciliter le développement du marché des services**



**B. L'approche ancienne : une substitution au marché**



## **2. PLANIFICATION, CONCEPTION ET EVALUATION DE PROGRAMMES**

### **2.1 Evaluation du marché des BDS**

Avant de concevoir les interventions en vue de développer les marchés des BDS, il est crucial de comprendre les marchés existants – aux fins d'identifier les faiblesses et les opportunités, les raisons derrière l'absence de demande ou d'offre de services, et l'ampleur des distorsions du marché. Une telle compréhension peut aider à identifier des mécanismes locaux de prestation et de paiement de services, à choisir la stratégie et l'outil d'intervention, à identifier des institutions et réseaux locaux sur lesquels s'appuyer, et à trouver une base pour mesurer le progrès en matière de développement des marchés.

L'évaluation du marchés des BDS ne nécessite pas d'études à grande échelle : l'envergure de l'étude doit correspondre aux objectifs de l'institution qui l'effectue, et dans bien des cas, une rapide évaluation peut suffire. Les bailleurs et les facilitateurs de BDS effectuant des évaluations initiales de marchés peuvent choisir une grande échelle qui leur permettra de repérer le stade de développement du marché des BDS, d'identifier des prestataires de BDS existants ou potentiels avec lesquels travailler, et de mesurer les progrès de l'expansion de la demande et de l'offre de services, ainsi que la gamme des produits disponibles. Pour les prestataires individuels de BDS, l'analyse de marché risque d'être très limitée, en se focalisant sur le service particulier à fournir, les caractéristiques du marché cible et les concurrents existants ou potentiels. Pour les facilitateurs comme pour les prestataires de BDS, le « marché des BDS » approprié devra être défini selon le type de service spécifique, la clientèle cible et la couverture géographique.

En procédant à l'évaluation d'un marché de BDS, il est important de considérer :

- ce que les acteurs des petites entreprises connaissent, veulent présentement et sont disposés à payer, et ce qu'on pourrait leur vendre avec succès à l'avenir. (Tout en reconnaissant la différence entre « besoins perçus » et « besoins réels », il faut accorder l'importance qu'il faut aux besoins perçus, relativement à l'évaluation plus classique des besoins réels par des experts. A noter également qu'il est difficile de déterminer la volonté de payer dans des marchés sous-développés et/ou porteurs de distorsions, pour des services qui sont totalement inconnus au niveau local, et que le marketing à titre expérimental pourrait être plus fiable qu'une étude ;
- les différences des groupes de consommateurs, par exemple : quels types de PE acquièrent ou n'acquièrent pas des services ; les différences entre les hommes et les femmes ; les différences dans les caractéristiques recherchées pour les services ;
- les sources informelles et locales de l'offre ;
- les services groupés avec d'autres biens et services ou fournis dans le cadre des rapports interentreprises ;
- l'effet d'éviction (déplacement) potentielle de prestations directes ou subventionnées de services par les bailleurs et les gouvernements ; et,

- l'évolution du marché des BDS au fil du temps.

## 2.2 Les interventions sur la demande par opposition à celles sur l'offre

Le choix d'interventions axées sur la demande ou sur l'offre pour développer les marchés de BDS doit correspondre aux contraintes et opportunités liées au développement de marchés, identifiées dans l'évaluation de marché. Les exemples d'interventions axées sur la demande sont l'information en vue de sensibiliser les PE aux avantages potentiels des BDS, et les incitations à les expérimenter, telles que les bons et les subventions de contrepartie. Les options d'interventions du côté de l'offre incluent l'introduction de nouveaux modèles pour faire des affaires et le développement de nouveaux produits et services, ainsi que l'assistance technique, la formation et autres renforcements des compétences pour les prestataires de BDS. Certaines interventions peuvent fonctionner dans les deux sens – par exemple, consolider les liens interentreprises et l'assurance-qualité qui renforce la confiance des clients dans les services offerts.

## 2.3 Mécanismes de prestation et de paiement

La réduction des risques et des coûts des BDS requiert que l'on fasse attention aux mécanismes de prestation et de paiement dans la conception des produits des BDS. Pour les plus petites des micro entreprises surtout, il faut des approches flexibles et novatrices pour les mécanismes de prestation et de paiement, si l'on veut accroître la demande de services. L'utilisation de mécanismes de paiement indirect pour les BDS – commissions et marges commerciales au lieu de rémunérations directes – peut réduire le poids du cash-flow supporté par les PE, leur permettre de partager le risque de ne tirer aucun avantage des BDS, et réduire les coûts administratifs pour les prestataires de BDS. Les bailleurs doivent encourager les prestataires de BDS à concevoir des mécanismes de paiement qui conviennent à la situation locale et aux spécificités de leurs clients.

## 2.4 Subventions

Les subventions à long terme allouées par les bailleurs pour la demande ou l'offre de BDS peuvent avoir des effets de distorsion sur les marchés de BDS et empêcher l'apport commercial de services, compromettant ainsi les objectifs d'impact, d'agrandissement du rayon d'action, de rentabilité et de durabilité qui forment les piliers du paradigme de développement des marchés de BDS. On peut justifier les subventions dans le court terme comme un investissement dans le développement de marchés de BDS (par exemple, par le biais du développement de nouveaux produits et modèles). Cependant, même les subventions provisoires peuvent être sources de distorsions, et ne se justifient que si leurs impacts sur le développement de marchés l'emportent sur leurs effets de distorsion. Les bailleurs doivent donc faire preuve de prudence dans l'application et la durée des subventions :

- **Spécificité** : Les subventions des marchés de BDS doivent être conçues pour réaliser des objectifs spécifiques de développement de marchés. Le point de départ est l'évaluation des marchés de BDS (paragraphe 2.1 ci-dessus) qui peut identifier des points

d'intervention pour traiter des contraintes spécifiques liées au développement de marchés ;

- **Durée** : Il est impossible de fixer une durée spécifique pour les subventions provisoires destinées au développement du marché des BDS, compte tenu des types de services et des stades de développement très variés dans les différents pays. L'important, c'est que les subventions des marchés de BDS doivent être limitées dans le temps, avec des critères spécifiques pour leur réduction et leur suppression à mesure que sont réalisés les objectifs de développement de marchés – en d'autres termes, bailleurs et facilitateurs doivent avoir une stratégie de désengagement bien définie pour leurs interventions subventionnées.
- **Point d'application** : Les subventions appliquées au niveau de la transaction de BDS (c'est-à-dire les subventions directes pour réduire le coût ou le prix des services) sont susceptibles d'avoir plus d'effet de distorsion que de développement. En règle générale, les subventions transactionnelles ont plus d'effet de distorsion que les subventions pré- et post-transactionnelles. Les subventions pré-transactionnelles comprennent, par exemple, celles allouées à la Recherche/Développement et au développement de produits de services, le marketing à titre expérimental et l'adaptation des produits, le renforcement et la sensibilisation. Les subventions post-transactionnelles pourraient être utilisées pour le suivi/évaluation de l'impact des interventions sur le développement des marchés de BDS ou le développement social/économique, qui peuvent être en dehors du rayon d'action des évaluations menées par les prestataires de BDS dans le cadre de la bonne pratique en matière de gestion.

Une question particulièrement ardue consiste à définir dans quelle mesure les BDS possèdent des caractéristiques de biens publics qui pourraient justifier les subventions à long terme. Bien que la plupart des BDS soient considérés comme des biens privés, il se peut qu'à certains moments et dans certaines situations ils aient à bien des égards tout d'un bien public, en ce sens que les avantages sont largement disponibles sans que tel ou tel fournisseur puisse pleinement s'en approprier. L'accélération du changement structurel des marchés émergents peut nécessiter l'appui pour des services dans des domaines tels que l'information, la diffusion des meilleures pratiques et technologies et la valorisation des ressources humaines. La recherche-développement ainsi que l'assurance-qualité (par exemple, par l'octroi de diplômes aux formateurs) sont des activités d'amélioration des marchés, dont il peut être difficile de recouvrer pleinement les coûts. En sus de tels cas de biens publics, les prestataires peuvent opter pour les subventions croisées entre clients offrant une plus grande capacité et d'autres offrant une plus faible capacité à payer une stratégie commerciale, ou entre clients à la poursuite d'objectifs sociaux en vue d'une plus grande décentralisation vers les groupes cibles. Si ces objectifs doivent être distincts des objectifs de développement du marché des PE et des BDS, qui sous-tendent les présents Principes Directeurs, alors le principe d'allouer des subventions de la manière la plus rentable et la moins porteuse de distorsion, et de développer des produits et des mécanismes de prestation pertinents reste valable.

## 2.5 Stratégie de désengagement

Eu égard à la nature provisoire des subventions, les interventions en matière de BDS doivent dès le départ s'accompagner d'une stratégie de désengagement bien définie. La stratégie

de désengagement doit être liée à la réalisation des objectifs de développement de marchés de l'intervention – par exemple, la création de prestataires de BDS durables ou le développement de produits viables adaptés aux acteurs en aval du marché.

## **2.6 Se concentrer sur l'assistance technique et les mesures d'incitations**

Les interventions des bailleurs doivent être essentiellement axées sur l'appui à la facilitation, l'assistance technique et les incitations pour encourager des résultats compétitifs de la part des prestataires de BDS, qu'ils soient nouveaux ou déjà en activité, les innovations et le développement de services appropriés. Ces types d'interventions nécessitent souvent relativement moins d'assistance financière, mais plus de compétences et de connaissances du marché de la part des bailleurs. Le pourcentage des fonds globaux des projets affectés à l'assistance technique est susceptible d'être plus élevé, comparé à celui des interventions classiques qui subventionnent les prestations de services.

## **2.7 Sélection des institutions partenaires**

Les prestataires de BDS qui réussissent fournissent leurs services de manière professionnelle. Ils sont orientés vers la demande, ils sont entreprenants et jouent le rôle d'acteurs commerciaux du marché. Ce type de prestataires de BDS se concentrent souvent sur une gamme limitée d'activités essentielles et les font bien, au lieu de chercher à trop diversifier. Avec les PE, les prestataires de BDS doivent promouvoir des relations transactionnelles fondées sur l'échange plutôt que sur la philanthropie, et développer une bonne compréhension des besoins de leurs clients dans le cadre de leur stratégie commerciale.

Les prestataires privés ou les partenaires commerciaux, fournissant les services dans le cadre d'une relation d'affaires, ont tendance à mieux démontrer de telles caractéristiques. Les prestataires de BDS ne doivent pas avoir une vocation caritative, mais une vocation sociale combinée à des objectifs stricts de fonctionnement institutionnel. En réalité, il existe souvent déjà sur le marché de nombreux prestataires de BDS à but non lucratif, et dans le passage à un modèle à vocation commerciale, il y a beaucoup à faire pour aider les ONG et les prestataires à but non lucratif à renforcer leur pérennité et leur professionnalisme.

Pour que les interventions en matière de BDS soient à la fois pérennes et localement maîtrisées, elles doivent se fonder sur ce qui est déjà en place, au lieu d'être remplacées par des modèles ou des visions imrayonnements. De même, le choix des institutions partenaires doit être guidé par le principe de la subsidiarité : la délégation de responsabilité au niveau le plus bas possible et à ceux qui sont les plus proches des PE, tant géographiquement que socialement.

Enfin, l'accès à l'assistance technique et aux incitations par le biais des programmes de facilitation des BDS, doit être ouvert à tous les acteurs du marché dans un certain marché des services qui satisfait aux critères établis. La sélection d'un seul ou de quelques acteurs du marché présents pour bénéficier d'une assistance exclusive pourrait entraîner plus de distorsions sur le marché.

## **2.8 Rôle de facilitation des BDS**

Habituellement, les facilitateurs de BDS mettent en œuvre des programmes de court terme à subventions publiques qui devraient disparaître une fois qu'un certain marché de service(s) de promotion des affaires s'est développé, ou passer à de nouveaux problèmes de développement de marchés. Certains services de facilitation (par exemple, la franchise, la formation des formateurs) peuvent être commercialement viables à longue échéance, et il peut y avoir de la latitude pour en tirer quelque chose ou stimuler les prestataires de services au niveau local.

A cause de leurs objectifs et intérêts divergents, le mélange des rôles de facilitation et de prestation peut entraîner des distorsions du marché et l'utilisation inefficace des ressources. Cependant, dans les marchés fortement sous-développés en particulier, bailleurs et facilitateurs peuvent avoir besoin de commencer par appuyer un prestataire particulier de BDS ou de lancer directement un nouveau service ou modèle, afin de démontrer son potentiel. A mesure que le service s'implante, le donateur peut passer du mode de leader du marché au mode de facilitation, en capitalisant l'expérience acquise lors de la prestation initiale, pour appuyer divers prestataires pour le nouveau service. Si un prestataire de BDS a également des fonctions de facilitateur, il doit dissocier autant que possible ces activités, pour la clarté des objectifs et l'évaluation en fonction de la vocation commerciale ou de développement, selon qu'il convient. L'appui des bailleurs aux associations commerciales dans les rôles de facilitation ou de prestation de BDS (distinct de l'appui général aux associations telles que les institutions d'appui aux marchés) doit suivre ces principes.

## **2.9 Mesure et évaluation de la performance**

La mesure systématique de leur performance permet aux institutions de disposer d'une bonne base pour améliorer la conception d'outils en se fondant sur les demandes exprimées par les clients, mais aussi de faciliter la prise de décisions par les bailleurs quant aux types d'interventions à offrir pour améliorer la couverture et la qualité du marché.

Les services d'appui aux entreprises reposent sur trois niveaux pertinents quant à la mesure de la performance (voir Annexe II pour quelques indicateurs possibles) :

- ***L'impact sur les utilisateurs***, en termes de changements dans la performance des petites entreprises (par ex., les ventes, la valeur ajoutée, la rentabilité), ou l'impact socioéconomique au sens plus large (emplois, allègement de la pauvreté , etc.).
- ***Les réalisations institutionnelles***, basées sur les indicateurs de couverture, de rentabilité et de durabilité.
- ***L'évolution du marché***, mesurée par exemple par le prix et la qualité des services disponibles, le niveau de sensibilisation des petites entreprises, l'utilisation de méthodes n'ayant pas fait leurs preuves, le niveau de satisfaction des petites entreprises et la couverture supplémentaire incluant les populations non encore touchées.

Plus il y a d'acteurs sur le marché des BDS plus les intérêts vont diverger, ce qui en retour va déterminer la nature et le niveau de la performance qui leur sied. Pour les prestataires de BDS,

la mesure de la performance est un outil de gestion qui leur permet d'élaborer des stratégies de commercialisation, de suivre de près la satisfaction des ses clients, de s'ajuster par rapport à la demande, de développer des produits nouveaux et de meilleure qualité, de gérer les coûts et d'offrir des stimulants aux employés. Les facilitateurs de BDS peuvent s'intéresser au suivi des résultats institutionnelles des prestataires avec lesquels ils travaillent, tout comme ils peuvent s'intéresser à l'évolution des marchés de BDS. Les bailleurs ont besoin de s'assurer que l'obligation de rendre compte est de mise dans la gestion des fonds qu'ils ont alloués, et souvent ils mettent l'accent sur les objectifs socioéconomiques plus généraux de l'emploi, de la compétitivité de l'entreprise et de l'allègement de la pauvreté. Il est irréaliste que les bailleurs attendent de la part des facilitateurs et des prestataires de BDS qu'ils procèdent à des évaluations qui ne sont pas pertinentes pour leurs opérations. Dans beaucoup de cas, cela se traduit par une obligation de la part des bailleurs de faire face aux coûts de l'évaluation de l'impact des programmes de BDS sur l'évolution du marché ou l'impact socioéconomique.

Il serait bon que les bailleurs procèdent à une évaluation des résultats aux fins de procéder à des comparaisons entre les programmes, dans l'optique de choisir les stratégies d'intervention et d'indiquer la meilleure pratique. La difficulté d'une comparaison globale réside dans le fait que ce qui est évalué dépend des objectifs de l'institution ou du programme. D'ailleurs, il est bien plus difficile de créer des normes ou des repères pour servir d'indicateurs individuels, dans la mesure où souvent il y a des compensations entre indicateurs selon les objectifs du programme et de la population cible (par exemple, entre la réduction maximale des coûts des prestations de services et les prestations au profit des groupes à coûts élevés, comme les entrepreneurs ruraux).

Il y a également beaucoup de problèmes pratiques dans la mesure de la performance des BDS, à l'image du problème de l'attribution : les changements observés dans la performance sont-ils dus à l'intervention ou faut-il penser à d'autres facteurs? La résolution de ces problèmes de mesure peut s'avérer ardue et coûteuse. L'une des approches, que l'on retrouve fréquemment dans la pratique de la micro-finance, est le recours à la volonté de payer ou la durabilité du prestataire comme substitut approximatif de l'impact. En outre, pour certains types d'interventions, il est probablement nécessaire de procéder moins fréquemment à des évaluations d'impact financées par les bailleurs, afin de tester la validité des indicateurs de substitution.

Les problèmes de mesure se posent également au niveau de l'évolution des marchés et de la performance institutionnelle. S'agissant de la dynamique de développement des marchés de BDS, l'état actuel des connaissances est limité, surtout sur les marchés sous-développés et secoués par des distorsions (comme dans les pays à économie de transition) ; une telle situation est loin de faciliter la cartographie des progrès réalisés. Au niveau institutionnel, les indicateurs de prix et de recouvrement des coûts sont complexes dès lors que les services sont regroupés ou rémunérés indirectement, et l'évaluation de la durabilité est compliquée par les séquelles des subventions substantielles reçues dans le passé. Souvent, le personnel des institutions de BDS n'a pas l'expertise nécessaire pour la collecte des données de bonne facture, et il n'est pas non plus nécessairement souhaitable d'imposer les coûts d'une nouvelle et vaste collecte de données sur des prestataires commerciaux.

Convaincus de l'importance de la nécessité d'améliorer l'évaluation des résultats en matière de BDS, bon nombre de bailleurs ont choisi d'appuyer la recherche et d'expérimenter de nouvelles approches sur le terrain. Le Comité des bailleurs a appuyé des initiatives visant à

élaborer un cadre de mesure des performances en matière de BDS et à en vérifier la faisabilité et l'utilité pour un nombre réduit d'indicateurs clés pour différents types de programmes et d'institutions de BDS (voir Annexe pour un résumé actualisé de ce travail). Ces efforts visent à aider à l'élaboration des meilleures pratiques, non seulement en matière de mesure de la performance, mais également en matière d'approches orientées vers le développement du marché et la conception des interventions des bailleurs en matière de BDS.

### **3. AUTRES IMPLICATIONS POUR LES BAILLEURS**

#### **3.1 Le contrôle des bailleurs**

Le développement des marchés de BDS pour offrir un rayonnement et une durabilité plus grandes déplace le centre d'intérêt des bailleurs vers l'approche et l'impact, et pourrait être à l'origine d'une réduction du contrôle et de la prévisibilité au profit des bailleurs plutôt que d'une approche au profit du développement institutionnel. Les chances de faire coïncider les résultats attendus avec ceux escomptés à l'entame sont très minces. L'agence donatrice doit être préparée à faire face à une telle situation, permettant au marché de faire jouer les rapports de force entre la qualité et le prix en matière de prestation des services d'appui aux entreprises.

#### **3.2 La visibilité des bailleurs**

Lorsque les acteurs des marchés de BDS viennent à être informés de l'implication des bailleurs, ils peuvent prendre une orientation plus favorable aux bailleurs qu'à leurs propres clients. Même s'il est vrai que toute intervention dénature le marché, il est possible d'éviter certains des effets les plus pervers à condition que les bailleurs soient disposés à garder un profil bas lorsqu'ils interviennent sur les marchés de BDS.

#### **3.3 La coordination des bailleurs**

Les interventions pour le développement des marchés de BDS ne seront couronnées de succès que si les bailleurs interviennent de manière consensuelle sur le terrain. Tout bailleur ou gouvernement qui ne respecte pas ces principes peut rapidement et substantiellement réduire l'impact des autres. Ces principes directeurs vont donc être publiés non seulement pour servir de base de discussion, mais aussi pour créer un consensus autour des principaux éléments de l'évaluation du marché, la conception et l'évaluation du programme. Il est important que ce consensus se traduise sur le terrain par une coordination étroite et effective, si l'on veut vraiment faciliter l'accès à un grand nombre de clients à faibles revenus à des BDS de qualité.

## **ANNEXE I : DEFINITIONS**

*Services d'appui aux entreprises (SAE ou BDS) :* des services qui permettent d'améliorer la performance de l'entreprise, son accès aux marchés et sa compétitivité. La définition de

« services d'appui aux entreprises » dans ces principes directeurs couvre toute une gamme de services commerciaux, aussi bien stratégiques qu'opérationnels. Les BDS sont conçus à l'intention des petites par opposition aux grandes entreprises.

*Facilitateur de BDS* : il s'agit d'une institution internationale ou locale dont l'objectif premier est de promouvoir le développement des marchés de BDS au niveau local. Cela peut consister en une gamme de services à offrir aux prestataires de BDS (par ex. la conception de nouveaux produits de services, la promotion de bonnes pratiques et le renforcement des capacités des prestataires) et ceux des utilisateurs de BDS (par ex. l'information, l'éducation sur le potentiel pour l'achat de BDS). Un facilitateur de BDS peut également remplir d'autres fonctions importantes, parmi lesquelles l'évaluation externe de l'impact des prestataires de BDS, et le plaidoyer pour un environnement politique amélioré pour le marché local des BDS. Actuellement, la plupart des facilitateurs de BDS sont des institutions publiques, des ONG ou des bureaux de projet de bailleurs, et ils sont en général financés par les Etats ou les bailleurs.

*Prestataires de BDS* : une société, une institution ou un individu qui offre des BDS directement aux petites entreprises. Ils peuvent être des sociétés privées à but lucratif, des sociétés privées à but non lucratif, des ONG, des sociétés parapubliques, des agences gouvernementales nationales ou sous-nationales, organisations industrielles, etc. Ils peuvent également être des sociétés dont l'activité principale n'est pas dans les services, mais qui peut les fournir dans le cadre d'un portefeuille d'activités plus large ou de relations commerciales interindustrielles.

*Rentabilité* : un service (d'un type et d'une qualité donnés) est rentable s'il est fourni à un coût le plus bas possible.

*Couverture des coûts* : il a trait à la mesure dans laquelle les coûts de mise à disposition d'un bien ou d'un service sont couverts par les revenus tirés des consommateurs. La couverture des coûts d'une prestation peuvent être séparés des coûts en amont du développement initial.

*Impact* (appelé parfois « efficacité ») : l'effet du service sur les réalisations des clients des petites entreprises (i.e., celui qui peut être attribué au service lui-même, non pas à des facteurs extérieurs), ou l'effet social et/ou économique élargi de l'intervention.

*Rayonnement* (ou parfois « couverture » ou « échelle ») : la proportion de la population cible utilisant ce service. Cette définition met l'accent sur les clients de l'entreprise, et elle est plus restrictive que le sens plus large de « couverture des groupes défavorisés » à l'instar des pauvres ou des femmes, comme l'utilisation qu'en font certains auteurs. Lorsque la population cible est réduite, et par conséquent plus petite que la population totale des petites entreprises au niveau local, alors la couverture devrait aussi être exprimée en termes de petites entreprises effectivement touchées.

*Bien privé* : un bien (ou service) est censé être privé si on peut s'approprier entièrement les avantages de sa consommation. Par exemple, si les avantages d'un service commercial vont uniquement à la petite entreprise achetant ce service, ce service commercial est un bien privé.

*Bien public* : un bien (ou service) est censé être public si la quantité consommée par un individu ou société ne réduit pas la quantité disponible pour être consommée par d'autres. En d'autres

termes, il est impossible d'exclure les autres de la consommation du bien (ou service) ; on ne peut s'approprier entièrement les avantages. Les avantages que les autres en tirent sont une « externalité ».

*Petites entreprises (PE)* : elles comprennent les micro-entreprises tout comme les petites et moyennes entreprises. Ces catégories de taille sont en général utilisées en fonction du nombre d'employés ou des avoirs, mais ces définitions varient d'un pays à un autre et en fonction des objectifs ; ici il n'y a pas de définition précise. Les petites entreprises s'activent dans la fabrication, l'agro-industriel, les secteurs des services et du commerce (à l'exclusion de l'agriculture, de la foresterie, et des mines).

*Durabilité (durabilité financière)* : un BDS est durable si les revenus commerciaux sont au moins aussi importants que le coût total de la prestation de service (coûts directs et indirects, fixes et variables). Les revenus provenant du secteur public (bailleurs ou Etat) ne sont pas concernés. De la même manière, les revenus provenant de sources politiques ou philanthropiques ne sont pas concernés. De manière générale, tous les coûts associés à l'opération commerciale du prestataire devraient être inclus ; en sus des coûts de fonctionnement, ils devraient en fin de compte inclure l'étude de marché, la mise au point de produit, l'information du consommateur, etc. Cependant, à court terme les bailleurs peuvent décider d'aider à l'absorption de ces coûts, lorsque par exemple les risques sont particulièrement élevés, pour montrer les avantages d'une innovation de produit ou pour renforcer un groupe de prestataires de services. Les seuls coûts à être toujours exclus seraient ceux qui sont associés aux exigences supplémentaires des bailleurs, à l'image des coûts d'élaboration pour des produits partagés avec d'autres prestataires et les évaluations d'impact détaillées. Dans cette définition, la durabilité financière diffère d'avec la viabilité organisationnelle dans le sens de la capacité de l'institution ou du service prestataire à continuer d'exister en s'approvisionnant sur les subventions et autres recettes non-commerciales.

**ANNEXE II : CADRE DE MESURE DE LA PERFORMANCE DES BDS**

<b>OBJECTIF 1 : AMELIORER LA COUVERTURE</b>					
<b>EVALUATION DES MARCHES BDS</b>					
<b>Objectif</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Marché</b>		<b>Programme</b>	
Elargir le marché pour des BDS	ANNEE :	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>1</b>	<b>X</b>
	Taille du marché : nombre de Petites entreprises s'offrant ce service par n'importe quelle transaction				
	Taille du marché : Nombre de PE s'offrant le service				
	Taille du marché, Offre : Volume de s ventes annuelles				
	Pénétration du marché : % des petites entreprises s'offrant ce service				
Développer un marché de grande qualité, diversifié et compétitif	Sensibilisation : % des petites entreprises connaissant ce service				
	Couverture : % de ceux qui sont au courant et qui ont au moins une fois recouru à ce service				
	Nombre de prestataires de BDS	nd	nd		
	Nombre de produits offerts par ce service	nd	nd		
Elargir le marché : atteindre les groupes insuffisamment couverts	Nombre et proportion des clients multiples sur la totalité des acheteurs (rétention)				
	Satisfaction par le dernier service acheté				
	Nombre et pourcentage de PE s'offrant des BDS et représentant la population cible				
	% du marché cible de PE potentielles s'offrant ces services				
<b>OBJECTIF 2 : DURABILITE ET RENTABILITE</b>					
<b>EVALUATION DES PRESTATAIRES ET DES FACILITATEURS DE BDS</b>					
<b>Objectif</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>An 1</b>	<b>An X</b>		
Euvrer pour la durabilité du prestataire	Rentabilité du prestataire de BDS (ratios à déterminer)				
	Rentabilité d'un service BDS donné (ratios à déterminer)				
Améliorer la rentabilité du programme	Evaluation simplifiée des rapports coût -avantages en comparant le total des coûts cumulés du programme à ses avantages globaux (somme des impacts tels que définis ci-dessous) pour les entrepreneurs.				
	Coût total du programme par client servi.				
	Coût total du programme par prestataire aidé.				
<b>OBJECTIF 3 : IMPACT</b>					
<b>EVALUATION DES CLIENTS BDS, DES PME</b>					
<b>Objectif</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>An 1</b>	<b>An X</b>		
Améliorer le recours aux BDS par les clients (augmentation des ventes)	Pourcentage d'utilisateurs très satisfaits des services de promotion de affaires				
	Utilisateurs non novices : % de tous les utilisateurs qui en sont au moins à leur second recours.				
Améliorer l'utilisation par les clients des services de promotion de l'entreprise	Pourcentage des utilisateurs qui ont appliqué les BDS à leur entreprise, tel que défini par le programme. (par ex. pourcentage de ceux qui se sont ouverts d'autres marchés, ont développé de nouveaux produits, amélioré leurs pratiques de gestion, commencé à tenir correctement leurs livres de compte, réduit leurs coûts, etc.)				
Améliorer les avantages que les BDS offrent aux utilisateurs	Evolution du bénéfice brut estimé, avant et après le recours à ces services. (si le bénéfice brut s'avère trop ardu à trouver, l'équipe de recherche PMF sur le terrain cherche également à n'utiliser que les données des ventes)				
Attribution des changements aux BDS	Parmi les activités ayant enregistré une hausse de leurs bénéfices bruts estimés, quel est le pourcentage qui attribue ce changement aux BDS?				

Ce tableau représente la situation actuelle des efforts pour élaborer un ensemble d'indicateurs communs qui sont valides, pratiques et pratiques pour l'évaluation de la performance des programmes de BDS en fonction des indicateurs clés. Pour de plus amples informations sur le travail en cours pour l'application et l'élaboration de ces indicateurs de BDS, consulter le site web suivant : [www.mip.org/pubs/MBP/BDSFramework.htm](http://www.mip.org/pubs/MBP/BDSFramework.htm).

## **ANNEX III : MEMBRES DU COMITE DES BAILLEURS POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA PETITE ENTERPRISE**

### **BAILLEURS BILATERAUX**

**Autriche** : Ministère des Affaires Etrangères

**Australie** : Agence australienne pour le développement international

**Belgique** : Administration Belge pour la coopération au développement

**Canada** : Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI)

**Danemark** : Ministère des Affaires Etrangères

**Finlande** : Ministère des Affaires Etrangères (FINNIDA)

**France** : Ministère des Affaires Étrangères

#### **Allemagne :**

- Ministère Fédéral chargé de la coopération économique et du développement (BMZ)
- Agence de coopération technique (GTZ)
- Kreditsanstalt für Wiederaufbau (KfW)

**Italie** : Ministère des Affaires Etrangères

#### **Japon :**

- Banque japonaise d'Export-Import
- Banque japonaise pour la coopération internationale (JBIC)
- Agence japonaise pour la coopération internationale (JICA)

**Pays-Bas** : Ministère des Affaires Etrangères

**Norvège** : Agence norvégienne pour la coopération développement (NORAD)

**Suède** : Agence suédoise pour le développement international (SIDA)

**Suisse** : Agence Suisse pour la coopération au développement (SDC)

**Royaume Uni**: Département chargé du développement international (DfID)

**Etats-Unis** : Agence américaine pour le développement international (USAID)

## **BAILLEURS MULTILATERAUX ET AUTRES AGENCES DE DEVELOPPEMENT**

- Banque Africaine de Développement
- Banque Asiatique de Développement
- Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD)
- Commission Européenne
- Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)
- Fondation Ford
- Banque Interaméricaine de Développement (IADB)
- Centre de Recherches pour le Développement International (Canada)
- Fond International de Développement Agricole (FIDA)
- Bureau International du Travail (BIT)
- Centre International pour le Commerce (CIC)
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE)
- Organisation des Etats Américains
- Fondation Soros
- Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED)
- Fond des Nations Unies pour le développement de la femme (UNIFEM)
- Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
- Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI)
- Secrétariat des Nations Unies
- Groupe Banque Mondiale