

**Services d'Appui aux Entreprises
destinés aux PME:
Principes directeurs préliminaires relatifs aux
interventions financées par des bailleurs de fonds**

Synthèse du Rapport présenté au Comité des bailleurs de fonds
pour le développement des petites entreprises

Octobre 1997

**Services d'Appui aux Entreprises
destinés aux PME:
Principes directeurs préliminaires relatifs aux
interventions financées par des bailleurs de fonds**

SYNTHESE DU RAPPORT PRESENTE AU COMITE DES BAILLEURS
DE FONDS POUR LE DEVELOPPEMENT DES PETITES
ENTREPRISES



Nous remercions
la Coopération française pour
la traduction en français de ce document

**Comité des bailleurs de fonds
pour le développement des petites entreprises**
Secretariat c/o PSD, Banque mondiale, Bureau G4-109
1818 H. Street N.W., WASHINGTON D.C. 20433
Fax: (202) 522 3183

TABLE DES MATIÈRES

AVANT PROPOS	v
PREFACE	vi
1. INTRODUCTION	1
2. LES BESOINS DES PME	2
3. BONNES PRATIQUES	4
3.1 Que signifie "bonnes pratiques" en termes de fournitures de SAE	4
3.2 Critères de performance relatifs aux services SAE	5
3.3 Analyse comparative	5
3.4 Evaluation des bonnes pratiques	6
4. INSTRUMENTS DE SAE	8
4.1 Au niveau micro	8
4.1.1. Formation	9
4.1.2. Prolongement, conseil et orientation	10
4.1.3. Le développement d'entités commerciales	13
4.1.4. Développement et transferts de technologies	14
4.1.5. Information	16
4.1.6. Relations commerciales	17
4.2 Le niveau moyen	18
4.3 Niveau macro-économique	23
5. PRINCIPES GENERAUX	26
5.1 Approche de type commerciale et conditionnée par la demande	26
5.2 Viabilité	26
5.3 Personnalisation	26
5.4 Approches participatives	27
5.5 Maximisation de l'impact	27
5.6 S'inspirer d'autres initiatives réussies	27
5.7 Division et ciblage	27
5.8 Approches systématiques et intégration du programme	28
5.9 Importance cruciale de l'analyse du coût	28
5.10 Nécessité constante de l'estimation et de l'évaluation de l'impact	28
5.11 Délégation	29
5.12 Critères de développement général	29

6. L'AGENDA FUTUR	30
6.1 Mise en place de plus de repères : évaluation rigoureuse des procédés actuels	30
6.2 Encouragement à l'initiative	30
6.3 Problèmes spécifiques	32
6.3.1 Créer des organismes de SAE de type commercial (à but non lucratif)	32
6.3.2 Travailler à partir de SAE fournie par le secteur privé	32
6.3.3 Développement de réseaux et d'associations indigènes	33
6.3.4 Développement des interventions de SAE pour les groupes défavorisés	33
6.3.5 Sélection d'entreprises orientées vers la croissance	34
6.3.6 Atteindre un bon équilibre entre les différents niveaux d'intervention	34
6.3.7 Education et apprentissage de l'esprit de création d'entreprise	35
6.3.8 Problème épineux des subventions	35
6.3.9 Développement d'approches génériques pour l'ajustement et l'expansion futurs	35
6.3.10 Approche basée sur le processus : implications pour la mise au point et l'implantation	36
6.3.11 Faire en sorte que le secteur privé en fasse plus	36
6.3.12 Impact de la mondialisation et de l'évolution technologique sur les PME	37
6.3.13 Création de mécanismes plus efficaces pour la coordination des donateurs	37
7. BIBLIOGRAPHIE ANNOTEE	38

AVANT PROPOS

Depuis 1979, le Comité des Agences de Bailleurs de fonds pour le Développement des Petites Entreprises a organisé un Forum pour l'échange d'informations et la coordination des activités touchant aux petites entreprises. Ce Forum encourage la cohérence parmi les programmes des bailleurs en formulant des principes communs d'assistance à partir des leçons retirées de l'expérience acquise. Au début des années 1990, l'intérêt porté à l'aspect financier a conduit à la publication de: *Le financement des micro et petites entreprises: Principes directeurs pour sélectionner et aider les intermédiaires.*

Depuis, le Comité a porté son attention sur les services non financiers. Le large éventail de services d'appui aux entreprises bénéficiant d'une aide de la part de bailleurs de fonds et l'absence de consensus quant à la "meilleure pratique" fait de ce point un sujet particulièrement complexe. Ce document de travail constitue un premier effort visant à mettre en lumière certaines des leçons retirées de l'expérience ainsi que les questions clé propres à ce domaine. L'objectif est de fournir un cadre de travail pour rassembler des informations empiriques par le biais d'études de cas ; ces dernières servant de base aux principes directeurs de ce qui fonctionne (ne fonctionne pas) pour certains types de Services d'Appui aux Entreprises. Ces études seront présentées lors d'une conférence internationale prévue pour fin 1998 ou début 1999. Les résultats seront ensuite utilisés pour développer et améliorer/affiner ce document de travail.

Le Comité a publié ce résumé dans l'espoir de favoriser le dialogue entre les bailleurs de fonds, les praticiens et les gouvernements, tant sur les objectifs que sur les méthodes efficaces pour appuyer les services destinés à favoriser le développement des petites entreprises. On espère que ce dialogue et les résultats issus de cette future conférence conduiront à des interventions plus efficaces pour apporter un soutien à un secteur privé dynamique et endogène dans les pays en développement.

William F. Steel
Co-Président du Comité

PREFACE

Ce document de travail résume les résultats obtenus à ce jour par le groupe de travail sur les services d'appui aux entreprises, initialement constitué par le Comité des Agences bailleuses de fonds pour le développement des petites entreprises lors de la Réunion Annuelle à Budapest en juin 1995. Un premier rapport de ce groupe de travail, coordonné par le BIT¹, a été soumis au Comité des bailleurs de fonds, lors de sa réunion à Frankfurt en avril 1996. Suite à la discussion menée lors de cette réunion, la décision fut prise de continuer ce travail, et le Ministère allemand pour la Coopération Economique s'est engagé à fournir des ressources, permettant au groupe de travail de recruter un groupe de consultants pour réaliser le travail à venir.

Suivant la réunion de Frankfurt le Groupe de Travail s'est réuni à trois reprises au BIT, à Genève, pour préparer les termes de référence de l'enquête et passer en revue et commenter le travail réalisé et proposer des suggestions pour la finalisation du rapport. L'analyse menée par l'équipe de consultants s'est basée principalement sur des documents de projets fournis par les membres du Comité des bailleurs de fonds, relatifs à l'enquête menée précédemment par les membres du Comité et aux discussions avec d'autres chercheurs engagés dans le même type de travail.

Les résultats de ce travail ont été présentés au Comité des bailleurs lors de sa réunion à Genève en avril 1997; réunion où il fut décidé de préparer un rapport de synthèse à des fins de publication en tant que Document de Travail du Comité des Bailleurs. Le rapport complet, ainsi que ce résumé, sont disponibles sur internet, sur la « home page » de l'OIT à l'adresse suivante:

<http://www.ilo.org/public/english/65entrep/bds/index.htm>

Le groupe de travail est composé de représentants des organisations suivantes: OIT, GTZ, SDC, DFID, ONUDI, CNUCED. De plus, IDB, DGIS et UE ont participé à l'une, au moins, des réunions. Par ailleurs, plusieurs membres de Comité des Bailleurs, en particulier la Banque mondiale, ont fait part de commentaires écrits qui se sont révélés forts utiles pour le rapport.

Le groupe de travail aimerait remercier un certain nombre de personnes dont la contribution a été déterminante pour la préparation de ce rapport. M. Simon White était la principale personne responsable pour le premier rapport, et L. Alan Gibson (Chef d'équipe), M. Roel Hakemulder, et Mme. Meenu Tewari étaient responsables du second rapport, dont ce document de travail constitue un résumé. Nous souhaitons également exprimer notre sincère reconnaissance envers le Ministère allemand de la Coopération Economique, qui, grâce à son généreux soutien financier, a permis de mener à bien ce travail. Nous souhaitons également mentionner la généreuse contribution de l'Agence Suisse pour le Développement et la Coopération (SDC) pour la production du rapport initial. Enfin, nous remercions les membres du Comité, qui ont, au cours de ces dernières années, fourni des détails et des données supplémentaires, ce qui a grandement facilité le travail des consultants.

Au nom du Groupe de Travail,

Michael Henriques

¹ Bureau international du Travail, Service du développement et de la gestion des entreprises, 4, route des Morillons, CH-1211 Genève 22, tel: 41 22 799 69 20; fax: 41 22 799 79 78, <http://www.ilo.org/entreprise>; email: enterprise@ilo.org

1. Introduction

Le développement des petites et moyennes entreprises (PME) a longtemps été considéré comme un élément essentiel permettant d'atteindre des objectifs de développement plus larges, comme l'allégement de la pauvreté, le développement économique et la promotion de sociétés caractérisées par davantage de démocratie et de pluralisme. Au cours de ces dernières décennies, les bailleurs de fonds ont augmenté leur soutien aux interventions de développement des PME dans des proportions importantes et ont ainsi pu accumuler une expérience considérable dans ce domaine. Mais les méthodes adoptées ont récemment été profondément remaniées.

Les bailleurs de fonds ont apporté leur soutien au développement des PME sous diverses formes. Depuis le début des années 1980, l'aide dont ont bénéficié les services financiers a reçu une attention particulière, ce qui reflète bien l'opinion largement répandue que de réels progrès ont été faits en ce qui concerne l'élaboration et la fourniture de services financiers en faveur de la micro entreprise. Depuis 1975 environ, c'est le soutien dans le domaine des services d'appui aux entreprises (SAE) destinés aux PME qui a été bien accueilli par les bailleurs de fonds. Mais au cours des années 1970 et au début des années 1980, les interventions de SAE ont eu tendance à être limitées à la formation et à la technologie et ont souvent fait entrer en scène des bailleurs de fonds et des agences d'exécution qui travaillaient directement avec les PME. Aucune priorité n'a été accordée à la durabilité des interventions car les subsides étaient considérés comme un investissement dans l'avenir et on a attaché peu d'attention aux questions d'impact, d'efficacité et d'efficience.

Au cours des années 1980, la gamme des services qui ont bénéficié d'un soutien, en plus de crédits, s'est élargie de façon considérable jusqu'à couvrir l'orientation individuelle, l'ouverture aux marchés, le développement de réseaux et de regroupements, la fourniture d'informations dans divers domaines comme les équipements, la technologie et les marchés, ainsi que des installations physiques et des services partagés. Alors, notamment, que les méthodes de fourniture des services financiers (économies et micro-crédits) aux petites entreprises se développaient, elles démontraient que les services destinés à ce secteur pouvaient être fournis de manière durable. Bailleurs de fonds, pays récipiendaires et organisations intermédiaires se sont de plus en plus préoccupés de l'impact et de la rentabilité des interventions ; la durabilité est ainsi devenue un objectif majeur tant en termes de rentabilisation des débours que de capacités institutionnelles au niveau des pays. Les *bénéficiaires* sont devenus des *clients* pressés de payer les services fournis.

Au début des années 1990, de grands progrès ont été faits lorsque l'on a transformé l'expérience des programmes de crédit pour les petites entreprises en un ensemble bien défini de principes d'exécution pouvant être reproduits à grande échelle, conduisant à des niveaux d'impact améliorés, à une meilleure durabilité et à une plus grande rentabilité. En 1995, le Comité des bailleurs de fonds pour le développement des petites entreprises a publié un ensemble de principes directeurs sur les interventions à caractère financier.² Au cours de ces dernières années, un travail similaire a été engagé afin de recenser les meilleures pratiques dans le domaine des services non financiers. Ces services sont toutefois beaucoup plus

² Financement des micro et des petites entreprises : principes directeurs relatifs à la sélection et au soutien des intermédiaires (Comité des bailleurs de fonds pour le développement des PME, 1995).

diversifiés et plus complexes en termes de contenu et de fourniture. Les principes d'intervention des SAE comparables à ceux en vigueur pour les services financiers n'ont pas encore été élaborés.

Le domaine de la prestation de services d'appui aux entreprises continue d'évoluer rapidement à mesure que les méthodologies de définition et de fourniture des services deviennent plus complexes et s'enracinent plus profondément dans la réalité commerciale quotidiennes des PME. Ces principes directeurs préliminaires ont été élaborés pour contribuer au développement de principes en vue de meilleures pratiques dans la fourniture des SAE, en offrant un "instantané" de la situation actuelle et en faisant apparaître les lacunes les plus importantes dans les connaissances actuelles. Ils reposent sur une étude approfondie de la documentation existant à l'heure actuelle.

2. Les besoins des PME

Tout comme les entreprises qui doivent bien connaître les besoins de leurs clients, les SAE, pour réussir, sont dans l'obligation d'acquérir une connaissance précise de la situation des PME afin de pouvoir répondre comme il convient à leurs besoins et de développer leur offre. Cet aspect s'inscrit intégralement dans le processus d'adoption d'un comportement de type "entreprise" appliqué à la fourniture de SAE.

Toute étude d'intervention destinée à promouvoir le développement des PME commence donc par l'évaluation de leurs besoins et de leurs perceptions. Le soutien des bailleurs de fonds en faveur du développement des PME s'appuie sur la croyance que l'on peut améliorer leurs performances en modifiant les divers facteurs qui les affectent, notamment *les facteurs du côté de la demande*, comme la situation géographique, l'attitude des consommateurs, le pouvoir d'achat, la politique et l'exercice du pouvoir, mais aussi *les facteurs du côté de l'offre*, comme les compétences, les réseaux, l'accès aux ressources, les infrastructures, la disponibilité de l'information ainsi que la réglementation officielle. De plus, l'expérience, comme celle des NGO kenianes ApproTEC et SITE montre que les PME répondent de manière positive et expriment leur volonté de payer des programmes de formation pour autant qu'ils correspondent à un besoin immédiatement ressenti.

Mais il est important que tous ceux qui étudient des interventions en vue du développement des PME comprennent bien ce que l'on entend par "besoins des PME". Bien que la plupart des projets de PME *prétendent*, tout du moins maintenant, être basés sur des besoins, on connaît de nombreux exemples d'interventions dans lesquels le recensement des besoins tient, dans les faits, d'une tentative timide de justifier une attitude que les SAE ont toujours eue. La situation est compliquée car l'analyse des besoins des PME se caractérise de plus en plus par l'utilisation de termes différents qui risquent de semer le doute plutôt que de clarifier les problèmes.

Ces termes comprennent les *besoins ressentis ou perçus*; les *besoins objectifs, logiques* ou *réels* et la *demande*. Dans le contexte des SAE :

- *les besoins ressentis/perçus* sont ceux que les PME perçoivent et considèrent comme leurs problèmes et qui traduisent donc leur propre analyse immédiate de leur situation ;

- **les besoins objectifs/réels/logiques** sont ceux que les SAE considèrent comme étant les besoins des PME et correspondent donc à l'analyse de la situation par les SAE ; et
- **la demande**, qui se réfère à la volonté des PME de payer les services fournis par des SAE, ce qui reflète non seulement l'analyse par les PME de leurs propres besoins (ressentis) mais aussi leur désir de payer un service qui correspond à leurs besoins.

Cela nous amène à conclure que les SAE devraient surtout mettre au point des services pour lesquels il existe une demande de la part des PME. On compte un nombre croissant d'exemples de PME qui paient des services qu'elles considèrent utiles pour régler leurs problèmes et qui sont donc susceptibles de déboucher sur des avantages tangibles. Mais les PME ne savent pas toujours où est leur intérêt et ne connaissent pas nécessairement tous les facteurs se rapportant à leur entreprise. Dans le cas d'interventions qui reposent sur une analyse extérieure des besoins des PME, on peut donc être amené à leur faire découvrir quels sont les avantages potentiels des services offerts.

Evaluation des besoins

Au cours de ces dernières années, un certain nombre de méthodes ont été développées pour évaluer les besoins, qui sont basées sur les paramètres suivants :

- **proximité des PME**, les besoins étant évalués par des personnes possédant une bonne expérience des PME et des interventions conduites à leur attention, une bonne appréhension des questions commerciales et un bon contact avec les propriétaires de PME;
- **participation**, du fait que l'implication de clients potentiels dans le recensement des besoins et dans l'étude des interventions conduit normalement à une meilleure élaboration des projets, à un sens plus fort de la propriété et à une plus grande durabilité ;
- **apprentissage et planification** de longue durée par le biais de l'examen régulier des performances combinant l'évaluation et l'estimation des besoins futurs ;
- **un objet précis**, qui évite une généralisation excessive lors de l'exposé des besoins et génère des informations spécifiques sur ce que les PME ne peuvent pas faire pour le moment mais devraient être à même d'entreprendre ; et
- **une mise en lumière**, non pas simplement des besoins des PME, mais aussi de comment, quand, où et dans quelle forme les PME souhaitent que les SAE fournissent leurs services (ce qui signifie souvent et simplement, en dehors des heures de travail).

En se basant sur ces méthodes, trois techniques d'évaluation des besoins, qui en pratique peuvent se chevaucher, ont gagné en popularité au cours de ces dernières années. La première est une **analyse par sous-secteur**, qui repose sur l'idée que des PME appartenant à un même sous-secteur ou à une même profession rencontrent les mêmes contraintes et problèmes. Cette méthode implique le choix d'un sous-secteur dans lequel sont concentrées un grand nombre de PME appartenant au groupe visé ainsi que le recensement des contraintes et possibilités spécifiques de ce groupe au sein de ce sous-secteur. Un bon exemple est l'Association d'Aide à l'Enfance (Save the Children Fund) qui est une initiative de l'industrie du "retrazo" aux Philippines et où un grand nombre de femmes à faibles revenus utilisent des restes de tissus provenant de l'industrie du vêtement. L'analyse de ce sous-secteur a montré que ces femmes n'avaient généralement qu'une seule source d'information, quelques acheteurs institutionnels et une faible connaissance des spécifications des produits de différentes industries. Les

responsables de ce projet se sont donc concentrés sur l'aide qu'ils pouvaient apporter aux femmes en leur facilitant les achats en gros, avec les économies d'échelles correspondantes et leur faisant vendre leurs produits en grandes quantités à des acheteurs plus importants.

Une deuxième voie, qui consiste à intervenir avec une composante expérimentale dont l'objectif est explicitement d'enseigner et de faire, et connue sous la dénomination "*recherche d'action*". Elle repose sur un cycle "action-réflexion-action", l'accent étant mis sur l'utilisateur qui fait son apprentissage avec l'aide d'un "facilitateur" extérieur, espérant que les propriétaires/responsables de PME sont plus susceptibles de pouvoir prendre en compte la complexité de leur situation et que les solutions qu'ils dégagent seront plus durables. Le principe de la recherche d'action, qui semble surtout avoir été appliqué dans le cadre de travaux exécutés avec des associations d'entrepreneurs, est aujourd'hui repris par un certain nombre de bailleurs de fonds qui en font une phase préliminaire d'intervention visant à tester des idées et des partenaires potentiels.

Enfin, l'expression *évaluation rurale participative* couvre une famille de techniques qui sont utilisées, pour l'essentiel, par des organisations de développement rural où les agriculteurs ont la possibilité, en utilisant une diversité d'outils, d'analyser des aspects importants de leur environnement, comme les ressources productives, les tendances environnementales et le classement des richesses. L'évaluation rurale participative a démontré qu'elle était très efficace pour se faire une idée précise de la situation réelle dans les campagnes et permettre aux agriculteurs de faire leurs interventions ultérieures. En revanche, le transfert de cette technique vers des situations urbaines s'est avéré moins probant.

3. Bonnes pratiques

L'objectif du soutien des bailleurs de fonds aux SAE est d'améliorer les résultats des PME en répondant à leurs besoins opérationnels. Bien que la fourniture d'un tel soutien trouve normalement ses racines dans des préoccupations économiques et sociales, son objectif est un processus amélioré de développement de l'entreprise en termes d'augmentation du nombre de jeunes entreprises, d'améliorations de la survie et d'accélération de la croissance ; il faut donc comparer les bonnes pratiques en matière de fournitures de SAE à cet objectif global. Mais les SAE demeurent un secteur relativement peu développé et il faut donc agir avec prudence lorsque l'on qualifie des pratiques de "bonnes" ou même de "meilleures".

3.1 Que signifie "bonnes pratiques" en terme de fourniture de SAE ?

Dans le domaine des SAE, l'expression "bonnes pratiques" se rapporte aux méthodes qui débouchent sur les résultats les plus avantageux. On peut définir ces pratiques en termes d'impact des programmes SAE sur leurs clients et de réussite à atteindre leurs objectifs. Dans ce contexte, l'impact se réfère aux changements de capacités et de performances sur quatre niveaux : l'entreprise individuelle, les institutions de niveau moyen, les changements importants dans la société, notamment au niveau des ménages, et les changements à l'échelon macro affectant l'environnement politique et réglementaire.

3.2 Critères de performance relatifs aux prestations des SAE

- **portée**, en termes de nombre d'individus, d'entreprises et d'organisations touchés par une intervention ;
- **efficience**, qui se réfère au coût et au rythme auquel les interventions sont transformées en résultats, bien qu'il faille souligner que "l'efficience" en elle-même n'est pas un indicateur de l'impact d'une intervention ;
- **efficacité** dans la réalisation des divers objectifs des interventions des SAE, ce qui correspond souvent à déterminer dans quelle mesure ils correspondent aux objectifs de développement, y compris la comparaison de l'impact avec les coûts ;
- **durabilité**, qui peut être considérée à la fois en termes de mesure dans laquelle le service fourni peut être financé par les redevances des clients et de niveau de durabilité des changements qui en résultent pour les PME et à d'autres niveaux.

Tous ces critères se rapportent à certains aspects des résultats des SAE. On relève cependant très peu d'interventions dont il est possible de mesurer les résultats par rapport à tous ces critères. En outre, il existe des contradictions potentielles entre certains de ces critères. On peut élargir la portée des SAE au dépend de leur impact en terme de développement de l'entreprise. On peut atteindre un niveau élevé de durabilité financière au détriment de la portée, notamment chez les groupes les plus désavantagés.

Bien que des indicateurs spécifiques de résultats et d'impact (efficacité) dépendent d'une intervention en particulier, on peut isoler un certain nombre d'indicateurs génériques, sachant qu'ils ne peuvent jamais être complets, qui sont liés entre eux et risquent de se chevaucher. A certains niveaux, ils sont également particulièrement difficiles à identifier, comme au niveau moyen. Les indicateurs de *portée* aux divers niveaux comprendraient les effectifs, le nombre d'entreprises, d'institutions, de ménages et de décideurs qui sont touchés. *L'efficience* peut être indiquée par le coût unitaire (travailleurs, entreprises, institutions, ménages ou organisations) ainsi que par des mesures telles que le taux d'abandon et le nombre de clients servis dans un groupe cible particulier, comme les femmes. On pourrait chercher des indications de la *durabilité* dans l'amélioration continue des résultats des entreprises ou des institutions concernées, dans la pérennité des emplois et des entreprises après une période spécifique, dans la durabilité et la mise en oeuvre améliorée de principes et de règlements et dans la capacité durable ainsi que dans l'aptitude permanente à fournir et à développer les services réels d'institutions de niveau moyen.

Les problèmes importants et non résolus de durabilité comprennent : récupération des coûts lorsque les clients ne perçoivent peut être pas les bénéfices ou ne les réalisent pas avec certitude, justification possible des subventions à long terme versées pour certains services SAE, s'agissant de surmonter les imperfections du marché, externalisation des activités de formation et de développement technologique et, enfin, accès équitable par des groupes désavantagés.

3.3 Analyse comparative

Toute tentative de recensement d'indicateurs de performances et de critères relativement normalisés en matière de SAE conduit à la question de savoir si une analyse comparative plus détaillée des performances pourrait être possible entre pairs et concurrents dans le domaine des SAE en vue de constituer une base solide d'estimation, d'évaluation, et d'amélioration de

l'étude des interventions futures. L'analyse comparative a été une des caractéristiques du développement d'initiatives dans le secteur des microfinances et constitue une pratique établie dans les affaires.

Alors qu'en théorie au moins, l'analyse comparative pourrait indéniablement être un outil utile du développement des SAE, son application est actuellement limitée par un certain nombre de contraintes, notamment *l'inadéquation des données* provenant de projets et *le manque d'approche normalisée* des programmes de SAE. Certes, contrairement aux microfinances, où l'on constate un grand nombre de similitudes entre la plupart des programmes, on compte relativement peu de produits SAE génériques puisque dans ce domaine la solution idéale consiste à focaliser des services sur des groupes de clients particuliers. En outre, *des indicateurs basés sur les coûts* peuvent prêter à confusion, notamment du fait que le coût de la vie varie d'un pays à l'autre. L'analyse comparative a peut-être davantage d'avenir au niveau national ; il serait alors toutefois nécessaire de *définir les indicateurs avec précision*. Enfin, des problèmes très importants se posent au niveau de la *mesure de l'impact des SAE*, ce qui rend donc ces indicateurs assez fragiles pour les utiliser à des fins de comparaison. Il convient de noter, à cet égard, que l'analyse comparative dans le cadre de programmes de microfinances ne se fait généralement pas sur la base de la mesure de l'impact mais tend à être limitée aux mesures d'efficacité et de portée.

Vu les contraintes ci-dessus, on ne peut retenir que trois indicateurs pour lesquels des séries de valeurs préliminaires pourraient être suggérées en vue d'une bonne pratique, tous se rapportant à la formation et à l'orientation :

- **pourcentage de récupération des coûts directs dans les programmes de formation**, qui devrait se situer autour de 50% en moyenne, allant de 100% ou plus pour les PME en expansion à moins de 50% pour les petites PME plus proches de leur phase de démarrage;
- **proportion de jeunes entreprises** comprise entre 30 et 60% des participants aux programmes pour nouveaux entrepreneurs lançant réellement une entreprise peu après; et
- **taux de survie**, qui devrait être d'environ 80% des entreprises un an après leur programme de formation (bien que ce chiffre n'ait qu'une valeur limitée sauf s'il est comparé aux taux de survie moyens).

3.4 Evaluation des bonnes pratiques

L'évaluation des programmes de développement de PME est devenue un domaine d'étude important et complexe au cours de ces dernières années. L'expérience a mis en lumière un certain nombre de points clés, notamment :

- **le besoin de disposer d'un bon système de surveillance**, basé sur des informations régulières sur les coûts, les clients, le paiement des honoraires et le retour d'information sur la fourniture et l'utilité des services ;
- **comparaison avant et après** de la situation des clients, souvent via l'évaluation de ces derniers ;
- **convergence de l'évaluation avec l'estimation des besoins et la planification à long terme** (plutôt qu'une évaluation ponctuelle classique axée uniquement sur l'impact), dans

- laquelle l'importance est donnée au test décisif de la volonté continue des clients à payer les services fournis ;
- **préparation solide**, en particulier lorsque l'on fait appel à des évaluateurs extérieurs, avec la rédaction des termes de référence de la consultation des divers partenaires pour que l'évaluation ne soit ni irréaliste ni mal orientée ;
 - **adoption d'une méthode réaliste de collecte de l'information**, les évaluateurs adoptant diverses stratégies pour éviter d'essayer d'obtenir des informations que les clients ne possèdent réellement pas ou se refusent à divulguer ;
 - **évaluation interne ou externe**, les évaluations internes offrant des avantages comme la familiarisation, un moindre coût et une communion d'idées avec les clients, et les évaluations externes risquant d'être plus objectives et plus sophistiquées - une combinaison des deux pouvant constituer un équilibre utile entre les pouvoirs ;
 - **évaluation entreprises avec plutôt que du personnel et des clients SAE**, afin qu'ils donnent crédit aux conclusions de l'exercice d'évaluation ;
 - **inclusion des coûts et des bénéfices** dans l'analyse des résultats, ce qui n'a pas toujours été le cas dans le passé ;
 - **mélange de rigueur et de sens pratique** dans les méthodes adoptées, qui devraient en principe inclure un éventail de techniques telles que inspections, études de cas, techniques d'évaluation rapide, informateurs-clés, analyse d'incidents critiques et discussions de groupes ; et, finalement
 - **l'évaluation ne doit pas être trop chère** et, d'une manière générale, ne doit pas compter pour plus de 10% du budget total du projet, et beaucoup moins dans le cas d'interventions majeures.

Bien qu'il puisse exister des critères généraux clairs pour l'évaluation des interventions SAE, l'évaluation n'est, en aucun cas, une science précise et on connaît un certain nombre de problèmes méthodologiques fondamentaux qui sont à l'origine de difficultés importantes lors de l'évaluation de SAE.

Le premier est celui de *l'additionnalité*, du fait que les résultats d'une entreprise sont affectés par des facteurs nombreux et variés, plus spécialement par le niveau général de la demande en économie. Il est donc difficile de tracer une ligne précise de causalité entre la fourniture de services et les changements affectant les résultats des PME, en particulier lorsqu'il s'agit de changements positifs en termes de bénéfices, de ventes ou d'emplois. Une réponse scientifique classique à ce problème consisterait à utiliser des groupes témoins, bien que cette solution soit souvent onéreuse et pose des questions pratiques et éthiques qui rendent difficile la création et la gestion de tels groupes.

Le problème du déplacement est une autre difficulté ; les PME existent sur des marchés compétitifs. Leurs résultats n'affectent donc pas uniquement leurs clients ou leur personnel mais aussi la concurrence. Le succès d'une PME peut se faire au dépend d'un rival. C'est ce que l'on appelle l'effet de déplacement. Toutefois, dans des économies en croissance ou en transition, le déplacement négatif réel risque d'être minime. Lorsque l'on évalue l'échelle de l'effet de déplacement, les évaluateurs doivent tenir compte d'un large éventail de facteurs, y compris des tendances globales du marché, de la situation de la concurrence et de l'identité du groupe de marché des PME.

La définition des coûts suscite également des difficultés car, à ce jour, il n'existe pas de large consensus quant aux coûts qui devraient être inclus dans la mesure des résultats. Les distorsions entre les différentes interventions de SAE ont donc toute latitude pour se développer. Bien que des techniques de gestion financière relativement standard soient applicables aux SAE, le défi le plus immédiat est souvent de revoir les coûts en termes de gestion des ressources d'organisation plutôt que du point de vue de la responsabilité comptable (externe) ou, en d'autres mots, de la différence entre une approche "entreprise" et une approche "projet". Parmi les autres problèmes courants que l'on peut être appelé à résoudre, on citera :

coûts "client" cachés, comme les coûts des transactions et le coût du temps "client" ;

autres contributions d'agences, avec le danger de sous-estimer le coût global lorsque les PME sont les clients de plus d'une agence SAE ;

coûts d'investissement initiaux, comme les coûts encourus par la formation du personnel, l'élaboration des programmes et l'amélioration des technologies, qui ne sont pas réimputés aux clients mais qui doivent cependant être transparents ; et

la ventilation des coûts fixes, comme le soutien et l'administration centrale, qui sont plus difficiles à attribuer à des postes que les coûts directs mais qui peuvent totalement altérer les chiffres de récupération des coûts.

Enfin, il existe des problèmes méthodologiques significatifs lorsqu'il s'agit de *définir les bénéfiques*, en plus de ceux qui sont associés à l'additionnalité et au déplacement. Si les **impacts intermédiaires**, tels que l'amélioration des connaissances et des compétences et les changements dans les pratiques commerciales ne sont pas évalués et si l'on mesure seulement les indicateurs décisifs comme les bénéfiques et les ventes, le danger réside dans le fait que les tendances économiques plus larges sont quantifiées au détriment de l'impact des interventions SAE. Les **bénéfiques indirects** des interventions des SAE par un effet d'entraînement, comme la copie par des pairs et des concurrents, peuvent signifier que l'impact global d'une intervention dépasse en fait largement les bénéfiques directs notés. En outre, bien qu'il soit plus difficile d'évaluer les **bénéfiques à plus long terme**, il risque de pas être raisonnable d'escompter que des changements réels puissent être apportés, sauf dans le moyen à long terme, particulièrement dans le cas d'intervention de défense ou de création d'institutions.

4. Instruments de SAE

On examine dans cette section les instruments de SAE les plus courants aux niveaux micro, moyen et macro. Après une définition et une description de chaque instrument, les enseignements tirés d'une bonne pratique sont passés en revue, ainsi que tous les grands problèmes non résolus et les développements ou les idées les plus intéressantes.

4.1 Au niveau micro

Les instruments de SAE utilisés à ce niveau sont fournis aux PME par des organisations de SAE, mais rarement directement par les bailleurs de fonds. En pratique, ces instruments sont normalement fournis dans le cadre de diverses combinaisons. Aux fins de cette analyse, ils sont cependant étudiés séparément dans les paragraphes qui suivent.

4.1.1 Formation

C'est la forme la plus courante d'intervention des SAE ; la formation couvre de nombreuses activités pédagogiques (généralement il ne s'agit pas d'activités sur une base un à un) qui impliquent des facilitateurs, des formateurs et des groupes de stagiaires. La formation a pour objectif de développer les connaissances et les compétences des PME dans des domaines opérationnels comme le marketing, la comptabilité, les techniques de production et le développement de produits ; la formation traite également de problèmes tels que la recherche de nouveaux clients, l'obtention de meilleurs prix, la diminution du coût des matériels et la recherche d'intermédiaires utiles tels que clients, fournisseurs et collaborateurs.

On admet généralement qu'autrefois, de nombreuses interventions de formation de la part de SAE étaient trop généralistes et axées sur la fourniture, qu'elles étaient assurées par du personnel peu qualifié adoptant un style pédagogique non approprié selon un principe hiérarchique (de haut en bas) ; le personnel de formation avait une connaissance insuffisante du contrôle des coûts, de la nécessité d'encourager l'engagement des stagiaires et ne suivait pas les interventions. Il est néanmoins prouvé que les améliorations apportées aux mécanismes pédagogiques dans les PME ont un impact substantiel sur la productivité et la valeur ajoutée.

Un certain nombre de produits de formation semi-génériques, bien connus, ont vu le jour au cours de ces dernières années et sont aujourd'hui largement utilisés ; il s'agit notamment des produits suivants :

- *programmes d'expansion des entreprises (EDP)*, lancés initialement en Inde et principalement axés sur les jeunes entreprises ; ces programmes ont ensuite été adaptés à de nombreux autres pays ;
- *économies axées sur les compétences par la formation des entreprises (CEFE)*, développé par GTZ et fortement influencé par les EDP, avec des adaptations locales importantes ;
- *gérez mieux votre affaire (IYB)*, développé par le BIT et ayant pour objectif des entreprises existantes ; et
- *programmes de croissance*, le produit le plus récent développé à l'origine au Royaume-Uni et destiné aux PME ayant un fort potentiel de croissance.

a. Enseignements tirés

Sous l'encouragement, par exemple, de la micro-finance, les activités de formation ont été fortement remaniées au cours de ces dernières années, en particulier dans une perspective subissant l'influence de la demande et axée sur le marché. Il en résulte que la formation est :

⇒ **traité de manière professionnelle**, avec un plus grand accent placé sur la définition des groupes cible afin de satisfaire leurs besoins, sur la conception des programmes d'information et sur l'évaluation des capacités nécessaires à la fourniture de ces programmes;

- ⇒ **séparée des services financiers**, du fait que l'alliance des services de formation et des services financiers n'a généralement pas donné de bons résultats, les clients accordant souvent la priorité aux services financiers ;
- ⇒ **conçue pour satisfaire les besoins de la clientèle**, ce qui rend difficile la reproduction des interventions de formation mais ce qui laisse une place considérable à l'adaptation de modèles génériques à des groupes d'utilisateurs différents ;
- ⇒ **conçue et présentée dans un style pédagogique pratique**, basé sur l'apprentissage par la pratique dans le cadre de situations de PME réelles, l'accent étant mis sur la participation des stagiaires plutôt que sur l'enseignement en salle de classe traditionnelle, le style pratique est mieux adapté à l'enseignement incrémentiel, qui est l'essence même du développement de l'entreprise ;
- ⇒ **assurée par des sociétés et des éducateurs appropriés**, qui sont plus proches des propriétaires et des responsables de PME, en termes de valeur, de langage et de manière générale ;
- ⇒ **commercialisée**, par exemple, par des associations professionnelles, par le conditionnement approprié de la formation (prix, location, bénéfices) et son adaptation en consultation avec les utilisateurs ;
- ⇒ **surveillée et évaluée**, l'accent étant mis sur des visites de suivi et sur l'évaluation des besoins futurs plutôt que sur des feuilles de réponse (souvent baptisées "feuilles de satisfaction") ; et
- ⇒ **basée sur la nécessité d'assurer l'engagement du client**, notamment en facturant les services fournis, créant ainsi une relation de transaction basée sur l'échange, avec laquelle les propriétaires et responsables de PME sont familiarisés et grâce à laquelle ils sont désireux de payer les services fournis à leur juste valeur.

b. Problèmes non résolus

La mesure dans laquelle le coût de la formation doit être récupéré en facturant des honoraires au client constitue l'un des problèmes à propos duquel les opinions divergent. Bien que l'importance du principe du paiement soit couramment acceptée, il ne se dégage aucun consensus quant au montant approprié qui doit être facturé. D'un côté, on admet que les avantages apportés par la formation sont importants mais qu'ils ne sont souvent perceptibles qu'à long terme et difficiles à quantifier ; on fait également remarquer que, dans les pays industrialisés, les PME ne payent jamais le coût total de la formation. De l'autre, il se dessine depuis quelques années, un argument vers lequel ont évolué sans aucun doute les concepts de bonne pratique, à savoir que la formation ne diffère en rien de n'importe quel autre produit que les PME peuvent acheter dans le commerce et que si les propriétaires/responsables de PME ne sont pas prêts à payer le prix total, c'est qu'ils ne souhaitent pas réellement se procurer ce service.

Comment atteindre les pauvres et les désavantagés ? est une autre question qui reste posée. L'opinion est répandue que les principes de bonne pratique n'ont pas encore été réellement bien appliqués aux groupes désavantagés et qu'aucune tentative systématique n'a été faite de recenser leurs besoins ni de développer des méthodes de formation appropriées. D'autres prétendent que les pauvres doivent être considérés dans le contexte des secteurs du commerce et de la production dans les lesquels ils travaillent. Si un secteur est en voie d'amélioration, tous les participants en profitent. D'autres encore signalent que rares sont les possibilités

réelles qui d'améliorer les connaissances et les compétences au sein des entreprises relativement simples et généralement exploitées par les pauvres, où le seul soutien extérieur intéressant provient du financement destiné à des réaliser des économies d'échelle au niveau des achats.

Enfin, les bailleurs de fonds dont les objectifs de base sont liés au développement économique se préoccupent souvent de **repérer des gagnants**, bien qu'il s'agisse d'un exercice où les agences externes ont souvent échoué. Alors que toute méthode motivée par la demande laisse à penser que l'auto-sélection devrait être basée sur le désir de payer, le fait de prendre conscience de l'existence des potentiels et des ressources n'est pas toujours synonyme de potentiel de croissance. On peut, dans une certaine mesure, atténuer cette difficulté en procédant à une analyse par sous-secteurs, ce qui est un moyen de focaliser les ressources.

c. **Innovations**

Parmi quelques innovations actuelles et intéressantes, on retiendra :

- **l'utilisation de bons d'échange** pour apprendre aux PME les avantages de la formation et pour que la formation corresponde mieux à la demande ;
- **l'organisation de la formation en groupe**, en empruntant aux méthodes de la microfinance, qui implique la vente de programmes de formation à des groupes de PME, avec l'avantage accru que la pression de pairs peut encourager la participation;
- **le jumelage avec** d'autres interventions, en particulier dans le cadre de la stratégie d'un sous-secteur, afin que les PME puissent se faire une meilleure idée de leurs besoins en formation et des avantages qu'elle apporte ;
- **le développement de la fourniture de formateurs**, qui traduit l'accroissement de la fourniture de services de formation pour les grandes entreprises, en donnant aux formateurs des outils analytiques qui leur permet d'offrir des services équivalents aux micro-entreprises ;
- **les échéanciers de paiement souples** au titre desquels, au lieu d'un seul paiement initial pour la formation, le coût est rentabilisé lentement à mesure que les bénéfices s'accumulent ;
- **le recours à la technologie pour améliorer la formation** en faisant appel à des méthodes telles l'enseignement assisté par ordinateur et le télé-enseignement, pour améliorer la qualité de la formation et la vulgarisation.

4.1.2 **Prolongement, conseil et orientation**

Le prolongement consiste à fournir toute forme de conseil ou d'assistance matérielle en dehors de la salle de classe, généralement à des clients dans leur entreprise. Elle comprend le conseil et l'orientation. **Le conseil** est un avis d'expert sur des questions techniques et de gestion. Il est prodigué par des consultants compétents et spécialisés qui évaluent la situation des PME et recommandent une ligne de conduite. **L'orientation** est un processus d'auto-découverte guidé que l'on pourrait également dénommer "encadrement" (coaching). Le conseiller aide son client à cerner les problèmes, les opportunités et les ressources, à définir les options et à choisir une ligne de conduite.

Le conseil est depuis longtemps un instrument classique de promotion des PME et est souvent lié à des activités de pré-investissement et des mécanismes d'emprunts. Toutefois, au cours de ces dernières années, certains aspects du conseil sont devenus préoccupants, notamment :

- la nécessité de faire appel à du personnel compétent et expérimenté ;
- l'existence fréquente d'une barrière entre le conseiller et l'entrepreneur ;
- le conseil est souvent assuré de manière normalisée et ne convient donc pas toujours parfaitement à la situation des PME ;
- les consultants étrangers engagés pour des missions à court terme risquent de ne pas être parfaitement au courant de la situation spécifique de chaque PME ;
- il arrive fréquemment que le conseil ne soit pas suffisamment bien accepté par les entrepreneurs, en particuliers lorsque ces services sont gratuits ou fortement subventionnés ;
- le conseil consomme beaucoup de ressources, est onéreux et constitue souvent une intervention isolée ;
- le conseil a souvent été utilisé comme un instrument du clientélisme pour établir des liens entre des propriétaires/responsables de PME à des fournisseurs de SAE spécifiques (publics ou parapublics).

L'orientation a été développée pour compenser les déficiences du conseil sur la base "un à un" et pour résoudre les problèmes du recrutement de personnel qualifié. Cependant :

- l'orientation bénévole abaisse les coûts mais parfois au détriment de la qualité ;
- des conseillers de différentes origines peuvent donner des instructions à des propriétaires/responsables de PME plutôt que de s'engager dans un processus de création de capacités ;
- il est difficile d'évaluer les avantages de l'orientation ;
- l'entrepreneur ne voyant pas l'impact direct et immédiat, il est difficile d'obtenir le paiement de prestations d'orientation.

a. Enseignements tirés

La prise de conscience de ces critiques a encouragé les fournisseurs de SAE à renforcer les filières "indigènes" et à les utiliser pour fournir les services de conseil et d'orientation, comme les associations ou les réseaux d'entreprises informels, et à se concentrer sur :

- ñ **le renforcement des capacités locales en conseil et orientation** par le biais d'institutions locales et nationales, le recours à des experts étrangers à court terme restant l'exception ;
- ñ **le professionnalisme**, en termes de recrutement et d'emploi d'un personnel compétent, spécialisé, expérimenté et possédant une vaste culture générale ;
- ñ **le diagnostic avant l'action**, en évitant des services normalisés et généralisés, afin que ces instruments onéreux ne soient utilisés qu'après un diagnostic approfondi de l'entreprise, leur pertinence étant assurée par leur concentration ;
- ñ **la fourniture des services de manière professionnelle** ; la volonté du client de payer les services rendus indique qu'il a correctement perçu ces services et a pour effet de préciser l'attitude du client et celle du consultant/conseiller ;
- ñ **la rentabilité**, par l'organisation d'activités de groupes plutôt que d'interventions individuelles de conseil/orientation ;

- ñ **l'assurance de qualité des services de prolongement**, les normes de qualité étant suivies et un "code de conduite" étant défini pour les consultants/conseillers;
- ñ **le jumelage** avec d'autres services dans un vaste ensemble, à la fois pour juguler les coûts et en tant que prolongement de la formation ;
- ñ **la liaison avec d'autres fournisseurs de SAE**, afin de maintenir la spécialisation tout en offrant une assistance complète aux PME.

b. Problèmes non résolus

Les dépenses relatives de l'orientation professionnelle et la difficulté de chiffrer les bénéfices qui en découlent suscitent la question de savoir dans **quelle mesure l'orientation professionnelle, indépendante, peut être soutenue ou justifiée**. De plus, il est difficile de définir les "produits" qui constituent l'orientation ainsi que les résultats obtenus ; quant aux systèmes de paiement, il semble peu aisé de les mettre en oeuvre, ce qui pose la question de savoir si **l'orientation est une intervention qui peut être soutenue** et comment **conseil et orientation peuvent être fournis par des organismes privés**. Par ailleurs, **le développement d'une capacité d'orientation dans des organisations bénévoles existantes** reste un défi. Le développement d'un esprit de soutien réciproque et la création des organismes correspondants permettraient de proposer de puissants systèmes privés d'enseignement dont a besoin le très vivant secteur des PME.

c. Innovations

Parmi les innovations actuelles intéressantes, on retiendra **l'association de l'orientation à des interventions au niveau moyen** destinée à des associations d'entreprises. **L'orientation pour groupes** peut également réduire le coût par client. Quelques agences s'efforcent de **rendre l'orientation plus semblable au conseil** en mettant l'accent sur la présentation de propositions ou de solutions spécifiques, ou en adoptant une méthode combinée où **l'orientation sert d'introduction à des services de conseil**.

4.1.3 Le développement d'entités commerciales

Cet outil des SAE, conçu pour combler une lacune de ce marché, implique le développement d'entités commerciales de type "courtier" chargées d'acheter des interventions ou de vendre des produits pour le plus grand avantage des PME concernées. Alors que la justification de ces entités est quelque peu floue, quelques ONG sont devenues des acteurs majeurs sur ce marché par le biais de telles activités, qui sont parfois étudiées pour offrir des conditions "équitables", y compris les prix, à des producteurs de pays en développement qui exportent vers les pays industrialisés. Bien que l'expérience des fournisseurs de SAE dans ce domaine soit fragmentée, ils sont plus nombreux à prendre des initiatives dans cette perspective par le biais d'interventions qui leur permettent de finalement couvrir leurs frais et de devenir autonomes sur le plan financier.

a. Enseignements tirés

L'expérience montre qu'il faut :

- ñ **être clair en ce qui concerne les raisons** sous-jacentes de cette méthode particulièrement interventionniste qui peut nécessiter, par exemple, d'accepter une contrainte côté "fournisseur" tel un courtier en commercialisation (soit parce qu'ils ne sont pas suffisamment nombreux, soit que leurs pratiques relèvent du monopole ou de

l'exploitation) ou tel un fournisseur qui réalise des économies d'échelle au niveau des achats.

- ñ **agir comme une entreprise dès le début**, avec, au préalable, une analyse suffisante du marché, puisque le succès de ce type d'intervention dépend entièrement de ses résultats entant qu'entreprise ;
- ñ **replacer l'éthique dans un contexte de consommateur**, puisque l'expérience montre que le succès est dû, pour l'essentiel, à une identité de marque avec des critères éthiques qui s'ajoutent aux critères classiques de consommateur tels que la qualité et la sécurité ;
- ñ **penser en termes de propriétaire et de responsable**, afin de créer un fort sentiment personnel de propriété, qui est une caractéristique des PME, en séparant la nouvelle entité de l'organisation de SAE, en décourageant la gestion de groupe et en donnant une grande liberté opérationnelle par le biais de stimulations liées aux résultats ;
- ñ **assurer un soutien financier (le cas échéant) sur une base commerciale** pour améliorer la responsabilité et s'assurer que le soutien fourni n'est pas considéré comme un cadeau.

b. Problèmes non résolus

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une procédure directe, il peut s'avérer nécessaire, lorsqu'il n'ya pas d'autre solution, **de créer une nouvelle structure commerciale**. On peut, toutefois étudier la possibilité de travailler avec des partenaires qui ne sont tout simplement pas conscients des opportunités qui existent. Il est également difficile pour les SAE de savoir **quand laisser des quitter** le marché des entreprises qu'elles ont créées. La nature compétitive des marchés signifie que lorsque l'on crée de telles entités commerciales, il s'en suivra normalement quelques mouvements négatifs. Vu les fortes possibilités de distorsion des marchés, il faut veiller à ce qu'une telle initiative **soit équitable**.

4.1.4 Développement et transferts de technologies

Les interventions technologiques qui visent à améliorer la vie des pauvres ont pour origine les évolutions de la technologie allant dans ce sens des années 1970. A part quelques exceptions remarquables, il est notoire qu'une grande partie de cet effort n'a pas eu les conséquences alors escomptées ; cela est dû en grande partie au fait que l'on n'a pas prêté suffisamment d'attention à la nécessité d'avoir recours à la technologie par le biais de mécanismes commerciaux. Aujourd'hui, il n'existe que deux façons d'aborder les problèmes de développement et de transfert de technologies.

Dans le premier cas, on insiste sur l'importance des compétences techniques professionnelles dans le développement des technologies, sur leur application dans un processus entraîné par la demande et sur le fait qu'il est nécessaire de déployer des systèmes et de fortes compétences en marketing pour garantir leur utilisation la plus vaste possible **dans une perspective d'entreprise** qui reproduit les méthodes d'une organisation commerciale pour développer et fournir un produit. La tendance globale est axée vers la fourniture de technologies utiles à un grand nombre d'utilisateurs par le canal d'un nombre relativement petit de PME. Cette approche sous-entend des coûts de développement initiaux élevés mais elle devrait perdurer une fois lancée.

Dans le second cas, on aborde ces problèmes au niveau **indigène** et on met l'accent sur le développement des technologies par les PME elles-mêmes s'appuyant sur leurs propres capacités, la dissémination des technologies se faisant selon un processus d'apprentissage inter-entreprises. Les coûts initiaux sont alors peu élevés, les SAE jouant le rôle de facilitateur qui renforce le processus naturel de développement technologique et met l'accent sur le développement incrémentiel et durable des capacités des PME.

a. Enseignements tirés

Dans la perspective **institutionnelle**, il s'est avéré souhaitable :

- ñ **de mettre la technologie sur le marché**, puisque les avantages potentiels de la technologie ne peuvent être réalisés que lorsqu'elle débouche sur la fabrication de produits, leur distribution, leur vente et leur utilisation dans un contexte commercial ;
- ñ **que les développements technologiques soient conduits par le marché** après avoir identifié ces derniers, testé et planifié la production et mis en place des systèmes de distribution commerciale ;
- ñ **d'élaborer un message de type commercial** au titre duquel les utilisateurs sont considérés comme des clients par l'adoption de techniques de stimulation, de marketing et par le recrutement d'un personnel possédant le sens des affaires ;
- ñ **d'insister sur l'auto-financement**, après les coûts de développement initiaux, pour garantir que le système est durable.

Dans la perspective **indigène**, bon nombre des instruments utilisés se rapportent à la formation et à l'information. Les difficultés portent sur le recensement des PME qui sont des **gagnants** et qui sont donc capables d'élaborer un processus naturel d'apprentissage des technologies. Une autre difficulté consiste à créer un bon équilibre propre à faciliter le développement technologique plutôt que de simplement fournir directement des technologies.

b. Problèmes non résolus

Le secteur privé risque de ne pas développer des produits commerciaux avantageux pour les pauvres car ces derniers ne sont pas considérés comme des opportunités commerciales crédibles et aussi parce que les investissements à consentir dans des capacités sont peut être trop importants. On ne sait toujours pas de façon précise dans quelle mesure les interventions pertinentes encouragent les PME à considérer les possibilités commerciales et les avantages potentiels de ces types de technologies. De plus, sans le développement des compétences en matière de conception qui sous-tendent les changements technologiques, il est difficile de voir comment les PME pourront développer ou adapter la prochaine vague technologique pour les clients à faibles revenus. Il pourrait également être difficile de savoir à quel moment un mécanisme de développement et de transfert de technologies a atteint un stade où il n'a plus besoin de soutien extérieur.

c. Innovations

Il s'agit d'un secteur dynamique où l'on développe de bonnes pratiques, notamment des projets menés en collaboration avec des entreprises de plus grandes dimensions du secteur privé qui peuvent avoir les capacités techniques nécessaires pour développer des produits. Dans le cas de la perspective **indigène**, l'amélioration des processus naturels d'apprentissage technique

des PME est particulièrement intéressante en terme d'élargissement de l'ampleur des interventions.

4.1.5 Information

De nombreuses activités soutenues par les bailleurs de fonds ont été entreprises dans le but d'améliorer l'environnement informatif des PME afin qu'elles puissent réagir plus rapidement aux signaux du marché. Ces activités comprennent l'aide prodiguée pour que les PME participent à des salons et expositions, à des ateliers d'information ponctuels, la distribution de documentations, l'aide en vue de visites éducatives de PME et des interventions destinées à améliorer le flux de l'intervention en provenance d'associations professionnelles. Il est difficile d'évaluer l'expérience des bailleurs de fonds dans ce domaine. Jusqu'à récemment encore, on a peu utilisé le critère d'empressement à payer. De plus, les initiatives qui reposent sur l'hypothèse que les PME sont à la recherche de SAE se comportant en fournisseurs plutôt passifs d'informations n'ont pas été couronnées de succès. On a cependant observé plus récemment quelques développements ayant un caractère plus novateur.

a. Enseignements tirés

L'expérience permet de tirer un certain nombre d'enseignements :

- ñ **l'information doit être basée sur les besoins et spécialisée** afin que ses avantages soient clairs pour les PME - l'analyse par sous-secteur peut être utile pour développer ce type de moyen d'information ;
- ñ **il faut attacher de l'importance non seulement à ce qui est présenté mais aussi à la méthode de présentation**, surtout du fait que de nombreux propriétaires/responsables n'ont pas l'habitude d'apprendre à partir de documents imprimés ;
- ñ **les fournisseurs d'informations doivent être crédibles**, du fait que les propriétaires/responsables de PME sont davantage enclins à apprendre auprès de personnes qui leur sont proches ;
- ñ **il est de plus en plus évident que les propriétaires/responsables de PME acceptent de payer** l'information pertinente qui leur paraît offrir une chance de gain tangible ;
- ñ **un investissement initial dans la prise de conscience du client** est nécessaire pour surmonter le scepticisme quant à la valeur de l'information ;
- ñ **l'information est un produit à vendre** dès que le scepticisme initial a été vaincu ;
- ñ **les salons et expositions sont considérés comme des éléments précieux** en tant que source d'information commerciale pour les PME orientées vers l'exportation.

b. Problèmes non résolus

Le grand problème qui n'est toujours pas résolu est celui de l'évaluation de la durabilité des interventions liées à l'information. Certains indicateurs englobent la copie de documents imprimés et le maintien d'accords d'échange. Il n'est toutefois peut être pas réaliste d'attendre des PME qu'elles financent le coût du développement d'un environnement riche en information, tel qu'on en trouve dans les pays industrialisés.

c. Innovations

Certains signes laissent à penser que les PME continueront à organiser des **réunions et des visites d'échange** avec d'autres PME en différents endroits après avoir conclu des arrangements préalables. Il s'est également avéré utile, dans certains cas, de faire se rencontrer producteurs et clients pour un réel échange de vues sur l'amélioration possible de produits.

Enfin, on connaît quelques initiatives ayant pour objectif de produire des livrets techniques, plans compris, financés par les clients et par la publicité.

4.1.6 Relations commerciales

Les interventions destinées à améliorer les relations commerciales entre PME portent, pour l'essentiel, sur trois types principaux de mécanismes : sous-traitance, franchise et groupement.

Au cours de ces dernières années, la tendance dans les pays industrialisés a été nettement en faveur de la **sous-traitance** ou d'accords d'externalisation. De tels mécanismes consistent généralement pour un client important à sous-traiter des travaux à de petits fournisseurs ; mais il existe aussi de nombreux autres types de relations complexes au titre desquels de petites entreprises sous-traitent des travaux à d'autres petites entreprises. Dans certains cas, la sous-traitance peut constituer une source d'apprentissage majeure pour le sous-traitant, alors que dans d'autres cas, il s'agit davantage d'une relation temporaire. On connaît un certain nombre de tentatives menées par des organisations de SAE en faveur de la sous-traitance ; mais les résultats sont incertains et certaines tentatives ont même été taxées d'impopulaires par les PME et de pécher par excès de réglementation. On observe cependant aujourd'hui des signes selon lesquels les bailleurs de fonds (notamment l'UNIDO) accordent davantage d'attention à la sous-traitance.

Pour ce qui est de la **franchise**, qui a également gagné en popularité dans les pays industrialisés au cours de ces dernières années, il s'agit pour une entreprise de vendre à une autre le droit de fabriquer ou de vendre un produit en conformité avec les normes et procédures et imposées par le franchiseur. Bien que la franchise soit une méthode simple pour lancer une affaire et qui facilite le travail d'apprentissage des jeunes propriétaires/responsables, elle est relativement statique en terme de potentialités. La franchise est en progrès dans les pays en développement bien que l'on ne sache pas encore quelle place tiennent les interventions des bailleurs de fonds pour encourager ce mode de relation.

Les groupements d'entreprises et les réseaux de production en collaboration désignent des arrangements de production complexes faisant entrer en scène une large palette d'entreprises de tailles diverses ainsi que d'autres acteurs tels que des associations d'entreprises, des réseaux de recherche et développement et des prestataires de services spécialisés. Ces arrangements diffèrent de la sous-traitance par leur ampleur ; ils permettent à de petites entreprises de surmonter leur handicap, dû à leur taille, en se groupant avec d'autres entreprises. Ce type d'arrangement a récemment suscité un grand intérêt et les recherches menées dans ce contexte reflètent dans une certaine mesure l'importance croissante de l'analyse par sous-secteur. Bien que l'on ait recensé des cas d'interventions réussies basées sur l'analyse par sous-secteur, on ne sait pas encore comment les bailleurs de fonds peuvent apporter leur soutien au développement de groupements d'entreprises complexes qui sont nés spontanément dans de nombreux pays.

Enseignement tirés

On ne dispose pas d'une expérience suffisante pour faire des commentaires sur la franchise. On peut cependant tirer les enseignements généraux suivants qui s'appliquent autant à la sous-traitance qu'aux groupements d'entreprises :

lorsque l'on facilite l'établissement d'arrangements de sous-traitance qui peuvent faire se rencontrer des partenaires potentiels, il est impératif de s'abstenir d'interférer de façon trop zélée et **d'imposer de trop nombreuses règles**;

Le groupement d'entreprises et la sous-traitance sont des relations qui ne fonctionnent que si elles reposent sur la réciprocité d'avantages sains : elles doivent donc **être établies selon une logique commerciale** et il est inutile d'essayer d'imposer des relations allant à l'encontre de cette logique. Lorsque la sous-traitance et le groupement d'entreprises n'aboutissent pas, c'est peut être l'occasion de mener des interventions limitées à court terme pour surmonter les distorsions du marché telles que le manque d'information ou de communication d'entreprise, ou de développer des pratiques qui instaurent la confiance entre les partenaires (comme les conditions de paiement).

En dépit des complémentarités utiles des méthodes trans-sectorielles, des initiatives récentes laissent à penser qu'**une approche étroite au niveau des sous-secteurs** pourrait donner de bons résultats en matière de développement d'arrangements de sous-traitance et de réseaux.

Bien que dans ce contexte l'un des rôles clés des SAE soit de **mettre en présence des partenaires potentiels**, d'autres interventions peuvent s'avérer utiles pour surmonter des facteurs inhibants plus fondamentaux, comme le manque d'expérience dans le domaine des relations contractuelles ayant force exécutoire ou, si le fossé entre les parties est trop large, l'encouragement des PME à se rencontrer dans le cadre d'une nouvelle entité conçue pour organiser de tels regroupements.

La participation effective d'acteurs clés, tels qu'associations d'entreprises et chambres de commerce et d'industrie, au planning des interventions joue en faveur **d'un plus grand sens de la propriété**.

En dépit de l'intérêt considérable que manifestent les PME dans ce domaine, la mesure dans laquelle les bailleurs de fonds peuvent intervenir pour promouvoir d'autres formes de relations (comme la franchise) compte au nombre des **problèmes non résolus**. Quant aux **innovations intéressantes** dans ce domaine relativement jeune et fluide, on retiendra le recours à une méthode au niveau des sous-secteurs ayant pour objectif d'améliorer les relations entre entreprises par le biais, parfois, d'associations d'entreprises locales. Mais, lorsque de telles associations sont peu puissantes (comme c'est le cas dans de nombreux pays d'Afrique), il devient difficile de trouver le mécanisme convenant le mieux aux interventions.

4.2 Le niveau moyen

Dans leur ensemble, les bailleurs de fonds qui participent au développement des PME ne fournissent plus directement de services aux entreprises mais ont tendance à se concentrer sur le développement des organisations locales et nationales de SAE qui sont souvent connues sous l'appellation d'*intermédiaires* ou d'*homologues*. Il se dégage un consensus de plus en plus fort selon lequel la réelle fonction des bailleurs de fonds est de développer la capacité de ces organisations à fournir leurs services à des PME, en partie sur la base de leur plus longue durabilité et en partie parce qu'en tant qu'organisations indigènes elles ont tendance à avoir une meilleure connaissance des besoins et des attentes des groupes de clients. L'objectif des interventions à niveau moyen est d'améliorer l'efficacité, l'efficacé et la durabilité des organisations de SAE locales ou nationales par le **développement institutionnel** ou la **formation de capacités** en vue d'améliorer leurs services, d'en ajouter de nouveaux ou

d'élargir leurs groupes-cibles et, dans certains cas, de mettre sur pied de nouvelles organisations ou encore de développer des réseaux d'organisations.

Les organisations de SAE au niveau moyen appartiennent à deux grandes catégories. La première comprend les **organisations de membres** à but non lucratif, créées ou détenues par des PME pour représenter leurs intérêts et fournir des services à leurs membres. Il peut s'agir d'organisations de petite taille ou nationales, informelles ou ayant une identité juridique spécifique. Ces organisations comprennent des chambres de commerce, des associations d'entreprises, des associations professionnelles ou sectorielles et des coopératives ; elles sont généralement financées par les droits d'adhésion des membres ; elles peuvent également recevoir des subsides officiels ou le soutien de bailleurs de fonds. Les associations de professionnels du développement des PME et qui leur fournissent des services commerciaux sont une autre catégorie d'organisations de membres, moins courante mais que l'on trouve de plus en plus fréquemment dans les pays en transition et les pays à revenus moyens.

Au second type d'organisations locales de SAE, appartiennent **celles qui fournissent des services** et qui sont créées et détenues par des acteurs autres que les entrepreneurs et qui fournissent des services spécifiques aux PME et représentent parfois les intérêts de ces dernières. Il peut s'agir d'organisations gouvernementales ou semi-gouvernementales, d'organisations sans but lucratif ou non gouvernementales et d'entreprises commerciales du secteur privé telles que les sociétés de consultants et les instituts privés de formation. Ces organisations vont de celles qui offrent un service unique, comme la formation, à celles pour qui le développement des PME fait partie d'un mandat plus large. Il faut bien faire la distinction entre celles qui combinent des SAE financiers et non financiers et celles qui ne le font pas.

On utilise couramment un certain nombre d'instruments de création de capacités pour développer des organisations de niveau moyen, notamment : l'encadrement, les avis, l'orientation et le soutien technique assuré par des experts, la formation du personnel et de la maîtrise, y compris les membres, et le soutien financier.

Il convient de noter à cet égard que la plupart des interventions au niveau moyen ont été axées sur le développement de capacités techniques. Toutefois, les problèmes de gestion et de finances n'ont bénéficié que d'une attention limitée et une attention encore plus infime a été consacrée aux aspects plus larges du développement institutionnel ; le résultat est que la plupart des interventions de bailleurs de fonds sont fragmentées et la tendance est d'essayer de greffer un service efficace sur une organisation faible qui n'est pas durable dans le long terme.

Enseignements tirés

L'expérience a fait apparaître un certain nombre de facteurs qui sont importants lorsque l'on crée des organisations de SAE au niveau moyen et de type "entreprise", notamment :

- ⇒ **capacité d'organisation**, qui exige une vision de type "entreprise" et une culture d'entreprise, avec la définition d'un groupe-cible, avec les clients ou les utilisateurs dans une relation transactionnelle qui est proposée pour un certain coût et qui est basée sur le principe que toutes les catégories, même les plus désavantagées, restent des clients valables ;

- ⇒ **capacité de gestion**, pour assurer la pérennité de l'existence de l'organisation basée sur ses résultats, avec des structures décentralisées qui donnent au personnel l'autorité et la responsabilité nécessaires pour agir avec les clients au niveau local, garantir un niveau élevé d'autonomie vis-à-vis du gouvernement, prévoir l'inclusion de représentants de la clientèle dans la structure d'organisation et permettre l'existence de systèmes de gestion participatifs et souples basés sur les mécanismes du marché ;
- ⇒ **une capacité technique** spécialisée dans des secteurs de base des compétences, avec la capacité de développer de nouveaux produits pour répondre à l'évolution des besoins et de la demande ;
- ⇒ **la capacité financière**, dans le sens du développement de relations transactionnelles en facturant les services, en diversifiant les sources de recherche, en gérant de façon à réaliser des économies d'échelle et en réduisant les coûts, notamment en maintenant les effectifs à de faibles niveaux, en informatisant les systèmes de gestion et, lorsque cela est possible, en fournissant des services à des groupes plutôt qu'à des entreprises individuelles. Dans un tel contexte, on admet, de façon presque universelle, que si des services sont fournis à des micro-entreprises et à des petites entreprises, ainsi qu'à des groupes désavantagés comme les pauvres ou les femmes, et si le revenu national par tête est faible, certains services ne peuvent s'autofinancer entièrement. Cependant, dans quelques cas, il s'est avéré possible de subventionner quelques services à partir de l'excédent de recette d'autres services.

Pour ce qui est du bien fondé relatif des divers types d'organisations de niveau moyen, l'expérience a montré que **les organisations à adhésion** offrent l'avantage de commencer à proximité des PME et ont un potentiel prouvé qui leur permet de représenter leurs intérêts. Cette vision est toutefois souvent mal développée, particulièrement en terme d'adhésion, alors que les organisations plus importantes ont tendance à être dominées par les intérêts des grandes entreprises. Leur capacité de gestion et technique tend également à être faible. Les fortes traditions des associations en Amérique du sud et en Asie signifient que les organisations à adhésion réussissent mieux dans ces régions qu'en Afrique de l'est et en Afrique australe.

L'expérience globale laisserait à penser que **les organisations gouvernementales ou semi-gouvernementales** ne sont pas de bons fournisseurs de SAE. Elles n'ont pas une attitude professionnelle et souffrent souvent d'un manque général de perspective et de motivation ; de plus, elles sont soumises aux interférences de la politique et de la bureaucratie. Cependant, **les organisations sans but lucratif ou non gouvernementales** ont souvent fait leurs preuves sur le marché pour les services de financement des bailleurs de fonds et pour les PME. Néanmoins, le fait qu'elles ont souvent une orientation de bienfaisance peuvent être antipathiques vis-à-vis des entreprises. Leur capacité globale de gestion et technique est souvent faible bien qu'elles fassent généralement preuve d'un bon sens de la propriété et de la motivation.

Les organisation commerciales sont les fournisseurs de services aux PME qui obtiennent les meilleurs résultats et l'élargissement de la gamme de services SAE commerciaux est une tendance actuelle importante. Toutefois, elle ne fournit généralement pas les mêmes services que les ONG et que les organisations gouvernementales risquent donc

de ne pouvoir offrir des mécanismes appropriés pour atteindre les objectifs des bailleurs de fonds.

L'expérience des fournisseurs de SAE suggérerait donc les **principes généraux suivants qui étayent la création de capacités** :

- ⇒ **la création d'institutions, complète et systématique**, exige souvent une intervention initiale dont l'objectif est de développer la capacité de l'organisation à adopter une méthode de type "entreprise" pour recenser et répondre aux besoins des PME ;
- ⇒ pour que les interventions soient réussies, elles doivent être conçues et mises en œuvre **dans le cadre d'un processus dynamique** qui est évalué en continu et dont les besoins évoluent ;
- ⇒ les interventions doivent être planifiées et exécutées **en partenariat** avec l'agence de développement de PME qui devrait avoir "le dernier mot" pour ce qui est des interventions prévues, le bailleur de fonds se réservant l'option d'arrêter son soutien ;
- ⇒ **un engagement à long terme** est nécessaire de la part du bailleur de fonds et de son homologue pour ce qui est du processus qui exige normalement de la prudence et du temps (des périodes de cinq à dix ans ne sont pas rares) ;
- ⇒ **une phase d'orientation** initiale peut avoir de l'importance lorsqu'il s'agit de donner forme aux stratégies globales et d'éviter les pièges ;
- ⇒ il est nécessaire de **réfléchir en terme de durabilité** dès le début, sans remettre à plus tard des décisions difficiles à prendre sur des questions telles que la facturation des honoraires, avant que s'installe une certaine dépendance vis-à-vis de compétences et de fonds étrangers ;
- ⇒ dès le début, la responsabilité définitive incombe à l'organisation SAE homologue, **les bailleurs de fonds n'ayant aucune responsabilité directe vis-à-vis de la fourniture des services**, ce qui oblige le bailleur de fonds et son homologue à mettre l'accent sur la création de capacités ;
- ⇒ il est nécessaire que **les relations soient cohérentes** entre les bailleurs de fonds et les organisations de SAE, avec la mise sur pied de dispositions pour les comptes-rendus, une certaine souplesse dans l'action et la définition d'objectifs ;
- ⇒ bien que les organisations homologues soient souvent dominées par une seule personne et qu'elles finiront par établir des équipes de gestion pour autoriser la poursuite du développement, il est important que les bailleurs de fonds **reconnaissent et renforcent la perspective individuelle**, plutôt que la saper ;
- ⇒ les organisations de niveau moyen doivent **utiliser tout soutien financier avec prudence** en tandem avec les interventions de développement institutionnelles dans la perspective d'une diminution prévue du financement dans le temps ;
- ⇒ sachant que les gouvernements, dans de nombreux pays, considèrent avec suspicion les ONG, les bailleurs de fonds peuvent tenir un rôle important en **améliorant la légitimité des fournisseurs de SAE du secteur privé** en convaincant les gouvernements de leur efficacité et en développant entre eux des relations plus constructives ;
- ⇒ du fait que des fournisseurs de services spécialisés se sont avérés plus efficaces en fournissant des services à des PME, il est important **d'augmenter la spécialisation tout en maintenant, en même temps, une vaste palette de services**, en développant, par exemple, des réseaux d'organisations offrant des spécialités différentes ;

⇒ enfin, il est important d'avoir recours à la pratique commerciale de base qui consiste à maintenir **une base de coût forfaitaire étroite** en vue de la durabilité tout en augmentant la capacité simultanément.

Bien que les principes ci-dessus soient valables pour des interventions de création de capacités, dans toutes les organisations de développement de PME, il est désormais couramment admis que les organisations à adhésion constituent, de plusieurs manières, une catégorie spéciale. Constituées elles-mêmes de PME, leur objectif principal est généralement la défense et elles ont tendance à souffrir plus que d'autres groupes d'un manque de capacités techniques. Dans leur cas, il est donc important de développer progressivement et avec prudence des capacités tout en se gardant d'interférer avec leur autonomie et de limiter l'assistance financière à un minimum afin qu'une dépendance ne se forme pas qui aurait pour tendance de porter atteinte à leur durabilité et à tuer l'initiative. Les capacités d'organisation et de gestion devraient être constituées à partir de la base, en particulier par le développement de procédures plus transparentes pour l'élection des chefs, de meilleurs mécanismes de participation des membres au processus décisionnel et l'établissement de communications dans les deux sens entre les membres et la direction.

Le parrainage est rarement suffisant en lui-même et les bailleurs de fonds peuvent tenir un rôle très utile dans le développement des capacités techniques des organisations par affiliation mais ne devraient pas attendre de ces dernières de fournir tous les services dont ont besoin les PME. De plus, les petites organisations de ce type réussissent mieux, sont plus entrepreneuriales et moins gênées par la bureaucratie que des organisations de plus grande taille, bien qu'elles soient moins à même de dégager des économies d'échelle et qu'elles sont donc plus coûteuses. Enfin, les bailleurs de fonds devraient se méfier des organisations très politisées, où les préoccupations politiques tendent à prendre le pas sur l'intérêt des membres.

Problèmes non résolus

La mesure dans laquelle les organisations au niveau moyen sont nécessaires reste un problème fondamental qui n'est pas résolu. Le processus normal de développement des PME passe par l'émulation par des pairs et par un apprentissage informel, sur une base commerciale ou non, et par l'apprentissage auprès des clients. Lorsque les pays industrialisés étaient à des niveaux de développement comparables, il existait peu de structures d'apprentissage formelles pour les PME. De plus, comme pour la microfinance, il serait peut-être souhaitable que l'on accorde davantage d'attention aux approches locales des SAE, notamment pour éviter que les bailleurs de fonds imposent une base de coût irréaliste par rapport au manque de ressources des économies les plus faibles.

En dépit d'un consensus qui se dégage sur la façon d'aborder la création de capacités, l'accord est nettement moins aisé en ce qui concerne **l'efficacité des divers instruments de niveau moyen**, comme la formation, le soutien technique et financier. Il serait utile d'en savoir plus sur les performances des divers instruments.

Innovations

Un petit nombre de PME expérimentent des moyens en vue d'améliorer **les réseaux d'apprentissage non structuré**, où la reprise d'améliorations techniques ou appliquées à la gestion pourrait faire que les PME n'ont pas à s'adresser à des organisations de développement. Cependant, même les interventions visant à copier le secteur privé doivent reposer sur un projet initial et une organisation ; ainsi, les organisations de SAE auraient-elles encore un rôle essentiel à jouer en tant qu'innovateurs, facilitateurs et catalyseurs.

Bien que la plupart des bailleurs de fonds mettent aujourd'hui l'accent sur la nécessité de faire preuve d'**un esprit d'entreprise**, il est souvent difficile de vraiment encourager les organisations de SAE à adopter le même comportement. On compte quelques projets novateurs dans le cadre desquels, les bailleurs de fonds essayent de développer des modes d'établissement de relations avec les organisations de SAE basées sur la motivation, sur la réciprocité des avantages et axées sur des objectifs, en créant, par exemple, des procédures de soumission pour certains contrats et de paiements liés aux résultats.

Bien que ce domaine reste peu exploré pour le moment, le corollaire d'un comportement de type entreprise est d'**impliquer le secteur privé** et de travailler avec des entités commerciales existantes ou d'en créer de nouvelles.

Dans une perspective convenant parfaitement bien aux économies de transition et aux pays à revenus moyens, des initiatives ont été lancées pour améliorer la cohérence et la qualité des SAE en développant à cet effet des **associations professionnelles de SAE** afin de définir et d'appliquer des normes d'assurance qualité par un système d'accréditation des consultants en développement des PME.

4.3 Niveau macro-économique

Dans le développement des PME, les donateurs sont unanimes sur l'importance d'une politique et d'une réglementation au niveau macro-économique. La situation souhaitée se caractérise par une participation moins importante du gouvernement et est fondée sur les quatre grandes lignes suivantes:

- **une macro-économie stable** basée sur une discipline financière des gouvernements, une gestion fiscale prudente et un faible taux d'inflation, une réforme des taxes et du secteur financier, des taux de change qui reflètent la force de l'économie et la privatisation des entreprises publiques.
- **une micro-économie compétitive** où la liberté des marchés et des prix est un indice clair pour les producteurs et les consommateurs, où un cadre régulateur favorise la compétition tout en supprimant les barrières inutiles d'entrée dans le marché, où le droit légal et de propriété favorisent la conclusion de contrats et où des infrastructures physiques (de transport notamment) et d'information minimisent le coût des transactions;
- **des relations mondiales** basées sur une ouverture au commerce, aux investissements, à la technologie et aux idées nouvelles, une réduction des barrières commerciales, le mouvement relativement libre des personnes et l'encouragement à l'exportation grâce à un taux de change réaliste.

- **investissement dans la population** en termes de santé, d'éducation et de nutrition, et plus particulièrement d'enseignement primaire et de médecine préventive.

Bien que la plupart des donateurs soient d'accord sur cette approche, la capacité de ces mesures à générer, en elles-mêmes, les conditions pour le développement des PME ne fait pas l'unanimité. Certains donateurs, qui mettent en avant le manque de réponse vigoureuse à des mesures de ce genre en Afrique, proposent une participation plus active du gouvernement. D'autres sont en faveur d'une **protection des industries naissantes** suite au succès de protections, douanières ou non, ayant eu un impact favorable en Asie de l'Est. Il faut tout de même noter que dans certains pays, de telles mesures ont contribué à isoler le commerce et à le rendre moins compétitif. Dans de nombreux pays, d'Afrique en particulier, certains mettent également en doute la capacité de l'administration publique à mettre en place des mesures efficaces de protection du commerce. Car il ne faut pas oublier que les succès interventionnistes de l'économie des pays d'Asie de l'Est sont dus dans une large mesure à l'efficacité de leur administration.

Parmi les autres mesures qui font presque l'unanimité, on peut noter : la reconnaissance par le gouvernement du secteur non officiel, les politiques plutôt libérales de zonage de l'activité économique, la réduction de barrières d'entrée spécifiques dans certains commerces, la quasi liberté des marchés du travail et l'utilisation du système éducatif pour promouvoir une **culture d'entreprise**.

La plupart des interventions de donateurs au niveau macro-économique se font avec les gouvernements, soit dans le contexte des réformes de procédures nécessaires aux programmes d'ajustement structurel, soit par l'apport d'une assistance technique. Les donateurs travaillent également avec des organisations non gouvernementales afin de développer, au sein de la communauté des PME, une meilleure faculté à se faire entendre et à défendre ses intérêts. A cette fin, un certain nombre d'initiatives apparentées ont été prises au niveau macro-économique, parmi lesquels :

- **mise en place d'agences PME nationales** pour développer une stratégie d'ensemble de développement des PME, et coordonner les initiatives des donateurs ;
- **soutien des conférences, réunions et publications** pour que les PME soient à l'ordre du jour de l'agenda national ;
- **mise en place de comités régulateurs** pour contrôler les réglementations qui touchent les PME ;
- initiatives de **décentralisation de la politique de développement des PME** au niveau local ;
- **soutien du dialogue local et national** sur les stratégies et les mesures de développement des PME ;
- amélioration des procédures qui permettent aux **PME de bénéficier de soumissions publiques, crédits bancaires et à l'exportation**, etc.
- initiatives pour le développement **d'un environnement culturel qui contribue au développement des PME**, par le biais de campagnes éducatives et médiatiques ; et
- interventions pour que les organisations d'employeurs et autres organisations représentatives ainsi que **les associations commerciales apprennent à mieux défendre leurs intérêts**.

Enseignements :

En matière de réforme de politique, on peut difficilement définir avec précision la meilleure pratique. Néanmoins, l'expérience nous suggère de développer les initiatives suivantes :

⇒ appliquer le principe de "subsidiarité" ou de délégation de responsabilité au niveau le plus bas, ***décentraliser les services gouvernementaux***, et si possible, faire en sorte que des organismes privés soient responsables de la livraison des services aux PME ;

⇒ ***créer une pression permanente*** en faveur du changement par un mouvement d'ensemble peut s'avérer plus efficace que de cibler tel ou tel individu puisque les fonctionnaires qui occupent des positions clé changent parfois ;

⇒ trouver un ***champion*** qui relève le défi d'un point de vue personnel et soit en mesure d'en défendre les intérêts avec succès ;

⇒ ***encourager l'harmonie des associations commerciales*** et défendre l'intérêt général contre les intérêts personnels et les organisations politisées qui pourraient lui porter préjudice ;

⇒ ***apporter des preuves concrètes en faveur de la réforme*** fondées sur un noyau de statistiques objectives ;

⇒ ***atteindre des individus haut placés*** car les personnes qui occupent des positions clé exercent souvent une plus grande influence ;

⇒ ***promouvoir une prise de conscience de la population*** par l'intermédiaire des médias, afin que la voix collective du monde commerciale, qui peut s'exprimer de manière décisive en faveur du changement, se fasse entendre ; et

⇒ ***ne pas compter sur une rétribution significative*** : en général, les activités de défense d'une cause couvrent à peine les frais qu'elles occasionnent.

Problèmes non résolus

Le problème de l'étendue de la participation active des gouvernements pour promouvoir un environnement favorable au développement des PME reste sans réponse. Dans certains cas, on a tenté de recréer certains aspects de l'expérience d'Asie de l'Est. Mais les capacités et les traditions de chaque pays étant différentes, dans quelle mesure peut-on transférer cette approche à d'autres situations ? Un autre problème réside dans l'étendue et l'efficacité de l'influence de la coordination des donateurs sur les gouvernements. Pour être efficace à ce niveau, les donateurs devront tenir compte de ce facteur dans leur budget et s'accorder pour *travailler* ensemble, au lieu d'échanger simplement des informations.

En conclusion, on sait relativement peu de choses sur le pour et le contre des différentes approches pour faire évoluer la situation macro-économique. Est-il préférable, par exemple, de travailler avec des fonctionnaires, des politiciens, ou des associations commerciales ? Pour obtenir des résultats durables, est-il préférable de poser des conditions sine qua non ou bien d'adopter une approche plus persuasive ?

5. Principes Généraux

Onze enseignements majeurs peuvent être tirés de l'analyse contenue dans les sections précédentes. Elles s'appliquent à la plupart des instruments de SAE et constituent un ensemble

de principes qui reflètent **l'état actuel des connaissances** en SAE. Dans chaque intervention de SAE, on tient également compte de trois autres principes essentiels, à savoir, les conditions de sexe, d'environnement et de travail.

5.1 Approche de type commerciale et conditionnée par la demande

Théorie et expérience montrent que le principe fondamental qui régit, de manière décisive, la plupart des instruments de SAE est que *les organismes de SAE qui secondent le mieux les PME leurs ressemblent du point de vue du personnel, des méthodes et des valeurs*. Adopter une démarche de type commerciale et conditionnée par la demande a une influence sur la poursuite des objectifs, mais n'implique pas d'abandonner ou de relâcher ses objectifs sociaux. En pratique, l'application de ce principe a pour conséquence :

- **pour les donateurs** : sélectionner des organismes partenaires capables de proposer leurs services dans un esprit commercial, développer les organismes de SAE avec une culture, une motivation, des comportements et dans une optique qui montrent un engagement envers une approche de type commerciale, encourager chez les individus et les organismes de SAE le sens de la propriété et de la responsabilité face à leur travail, et permettre une certaine flexibilité d'implantation afin que les organismes de SAE ne soient pas limités dans la poursuite de leurs objectifs.
- **pour les organismes de SAE** : considérer les bénéficiaires des instruments de SAE comme des clients compétents, plutôt que des bénéficiaires dociles, développer des relations d'échange avec les clients (basées sur un véritable échange et pas seulement sur la charité), comprendre en profondeur les besoins et la situation des clients, considérer les instruments de SAE comme des produits et en mesurer, de manière rigoureuse, les coûts et les bénéfices, et maintenir des relations proches avec les clients afin que l'approche conditionnée par la demande reste pertinente.

5.2 Viabilité

Tous les principes de bons procédés développés dans ce guide sont conçus pour permettre à la SAE d'avoir un impact viable sur les PME. Mais la signification précise du concept de viabilité ne fait pas le consensus général au niveau des organismes de SAE. Pour respecter ce principe et son application, les fournisseurs de SAE devront soutenir des interventions qui présentent des caractéristiques de fiabilité inhérentes, telles qu'une implication avec des mécanismes d'enseignement privé ou la commercialisation de services. En d'autres termes, il est très important que les interventions puissent offrir un aboutissement réaliste à l'implication du donateur. Pour les interventions qui ne sont pas limitées dans le temps et nécessitent un soutien à long terme, un exposé clair et une stratégie réaliste sont indispensables.

5.3 Personnalisation

Etant donné les environnements de travail complexes et incertains des PME, toute intervention de SAE doit déterminer avec précision ce qu'elle compte faire et avec qui. "Personnaliser" une intervention c'est donc la rendre plus spécifique et plus pertinente. Ces dernières années, l'analyse sous sectorielle a dominé de manière croissante l'approche personnalisée. Elle permet d'analyser les PME en fonction des caractéristiques économiques spécifiques à leur sous secteur. Une approche sous sectorielle n'exclut pourtant pas le ciblage socio-économique. En effet, dans beaucoup de cas, des groupes spécifiques, comme celui des

femmes, sont les principaux acteurs d'interventions menées selon une approche sous sectorielle.

5.4 Approches participatives

Une approche participative dans la planification des interventions de SAE offre les avantages suivants : une meilleure compréhension des besoins des PME, une mainmise plus importante du personnel de SAE, des clients et des organismes participants sur le projet, et plus de chance de viabilité à long terme. En pratique, le fait de mettre l'accent sur une approche de type participative a soulevé la question de la valeur d'approches "traditionnelles" du domaine des sciences sociales, études de grande envergure notamment, qui favorisent des méthodes à la fois plus actives et plus rapides.

5.5 Maximisation de l'impact

A quelques exceptions près, les interventions de SAE ne sont pas normalisées et peuvent rarement être reproduites de manière identique, comme c'est le cas des projets de micro finance. Pourtant, un certain nombre d'approches sont à l'essai pour tenter de maximiser l'impact des interventions de SAE, parmi lesquelles :

- *approches sous sectorielles* : elles peuvent avoir, avec des apports relativement réduits et bien ciblés, un impact considérable sur un sous secteur entier.
- *soutien de systèmes d'apprentissage indigènes privés* pour encourager les entrepreneurs à apprendre à partir d'autres exemples évidents de succès, grâce à des processus d'apprentissage naturels qui favorisent les réseaux d'échange et d'éducation privés, préexistants de longue date, dans des pays où certains secteurs PME sont florissants ; et
- *approches au niveau macro-économique* étant donnée la grande influence des politiques macro-économiques sur les PME en termes de signaux économiques et de modelage, par le système éducatif, des attitudes culturelles face au monde du commerce.

5.6 S'inspirer d'autres initiatives réussies

Pour permettre aux interventions de SAE d'être à la fois viables et dirigées localement, elles doivent être développées sur des données locales préexistantes et non pas à l'image de modèles importés. En d'autres termes, il est important de respecter le projet de chaque individu et son implication personnelle avec ses "organisations". Le niveau d'implication en ressources, financières et d'équipement notamment, doit être à la mesure des capacités des partenaires locaux afin de soutenir et non de surcharger leur développement. Les expériences du secteur privé, dans le domaine de l'apprentissage professionnel par exemple, doivent être évaluées et utilisées comme modèles - comme cela a été le cas pour la "révolution" micro financière fondée sur l'étude de projets de crédits non officiels.

5.7. Division et ciblage

Ces dix dernières années, on a vu beaucoup d'entreprises se concentrer de manière plus précise sur ce qu'elles considèrent être leur activité principale. De la même manière, il est préférable pour les organismes de SAE de se concentrer sur ce qu'ils font et de le faire bien, plutôt que de se diversifier vers des activités qu'ils maîtrisent moins. Une intervention ciblée et la mise à disposition d'une gamme limitée d'instruments permettent d'avoir une relation plus

simple et plus efficace avec les clients, et laissent peu de place à des mesures mixtes comme celles qui peuvent résulter, par exemple, de la combinaison des activités de crédit et de conseil. L'innovation et le changement sont pourtant des aspects importants de toute organisation de SAE. Cibler ses activités n'implique donc pas forcément une image figée et immuable de la SAE, et n'exclut pas que ces organismes tendent vers la coordination et le développement de réseaux.

5.8 Approches systématiques et intégration du programme

Bien qu'il soit indispensable pour les organismes de SAE de cibler de manière significative leurs activités, cela ne doit pas se faire au détriment d'une conscience stratégique d'ensemble. Les trois approches suivantes permettront d'éviter que les instruments de SAE ne provoquent un déséquilibre d'ensemble dans l'environnement de développement des PME:

- **coordination entre les donateurs** : la présence d'autres initiatives de SAE soutenues par des donateurs dans le secteur environnant peut poser un problème si leurs méthodes de travail sont différentes, notamment en ce qui concerne le coût de certains services ; il est donc primordial que les donateurs restent en contact par rapport à leurs activités et qu'il y ai consensus sur les méthodes adoptées ;
- **réseaux entre les différents fournisseurs** : tout comme les PME ont parfois besoin de collaborer pour leur bénéfice mutuel, une action commune peut servir les intérêts des organismes de SAE. En effet, en dépit de la compétition ouverte ou non qui peut exister entre eux, ils doivent conserver une vue d'ensemble des besoins globaux de leurs clients ; et
- **accords de sous-traitance/entreprises en participation** : l'amorce de relations naissantes entre, par exemple, des organismes de développement général et des fournisseurs spécialisés en SAE est un indice positif et offre des avantages considérables en matière de ciblage et de spécialisation, tout en gardant une perspective d'ensemble.

5.9 Importance cruciale de l'analyse du coût

Beaucoup d'organismes de SAE ont négligé de faire apparaître les coûts dans l'analyse de leurs performances, ce qui a eut pour conséquence de déformer inutilement la vision de leur propre travail et de celui des autres. En conséquence, les responsables de SAE n'ont pas pu appuyer leurs décisions sur des informations adéquates, et les finances des organismes de SAE n'ont pas toujours été très transparentes. Cette négligence a également entravé l'évolution des études comparatives et de repérages et a contribué à donner une image trompeuse de ce qu'est en pratique un instrument de SAE, en impliquant que son coût est nul. Bien que l'envergure et l'impact restent les aspects les plus importants d'une intervention, l'analyse financière doit être considérée comme un outil pour améliorer la livraison et la gestion des instruments de SAE.

5.10 Nécessité constante de l'estimation et de l'évaluation de l'impact

La notion d'évaluation de l'impact doit toujours être inhérente à toute intervention de SAE. Jusqu'à maintenant, on a pourtant considéré l'évaluation comme un événement final unique. On peut l'envisager par exemple sous forme de combinaison des analyses rétrospective et prospective, ou de l'évaluation globale et de l'estimation des besoins, et ce en tant que partie intégrante de toute intervention. L'évaluation représente également un bon point de départ

pour réajuster l'objectif des interventions suite à des pressions de clients, et pour effectuer des études comparatives et de repérages, qui permettront aux donateurs de décider plus facilement du type d'intervention et de fournisseur de SAE.

5.11 Délégation

Le concept de *délégation*, basé sur le sens commun de *qui sait faire quoi*, est un principe clé dans le développement des PME, en particulier en ce qui concerne le rôle de l'Etat. En termes de SAE, ce principe implique en général de déléguer les responsabilités au niveau le plus bas, vers ceux qui sont les plus proches des PME, d'un point de vue à la fois géographique et social.

Pour l'Etat, le principe de délégation implique, en priorité, la création d'un environnement favorable au développement des PME grâce à une gestion macro-économique efficace avec contrôle monétaire et fiscal, la mise en place d'un système économique *relativement* libéral avec des réglementations qui ne sont ni déformantes ni trop onéreuses, et la mise à disposition de services publics compétents, en particulier dans le domaine de l'éducation. Etant données les difficultés rencontrées par les services du gouvernement ayant adopté une approche de type commerciale, l'Etat ne devrait normalement pas chercher à fournir directement les PME en SAE. De plus, certains aspects de l'expérience d'Asie de l'Est montrent que l'Etat, en fonction des capacités du gouvernement et des traditions au sens large, peut être en mesure de jouer un rôle actif dans la mise en place d'un cadre national de politiques, de procédés et d'institutions qui guideront le développement des PME. Au-delà de cet aspect, le rôle de l'Etat ne fait pas le consensus, excepté sur des arguments fondés en faveur de subventions qui permettraient à des groupes défavorisés de bénéficier de certains services.

5.12 Critères de développement général

La plupart des interventions pour le développement sont évaluées selon des critères généraux, parmi lesquels :

- **le sexe** : avec le souci majeur de contribuer par le biais des interventions à une plus grande égalité des sexes, en tenant compte de l'intérêt des femmes pour l'établissement des projets, en facilitant leur participation, en rassemblant des données spécifiques à chaque sexe et en évaluant les implications du projet pour les femmes en termes de production et de marchés, de revenu, de charge de travail, de division du travail, de leur rôle dans le foyer et au sein de la communauté, de l'éducation et de l'apprentissage.
- **l'environnement** : en tenant compte de l'impact de l'intervention sur l'environnement en général, et des problèmes d'environnement spécifiques à chaque secteur ; et
- **les conditions d'embauche et de travail** : avec comme argument fondamental, préconisé par l'O.I.T., que l'amélioration de l'environnement et des conditions de travail, une distribution équitable des revenus, et la sécurité de la protection sociale peuvent être des ingrédients clé dans l'amélioration de l'efficacité et de la compétitivité du monde des affaires ; et que dans les pays en voie de développement, les conditions de travail et d'embauche sont souvent plus mauvaises dans les PME que dans les plus grandes entreprises, notamment dans le secteur non officiel. La pression politique et des consommateurs sur les exportateurs de PME afin qu'ils se plient aux normes internationales connaît un certain succès, notamment dans le domaine des relations entre des fournisseurs de PME et des entreprises multinationales ; on note également

un certain succès du programme d'Améliorations du Travail dans les Petites Entreprises (ATPE) de l'O.I.T., bien que de manière générale, le soutien apporté à l'amélioration des conditions de travail ne soit pas encore assez important pour engendrer des changements de grande envergure.

6. L'agenda futur

Le large éventail de principes pour la mise en place d'interventions de SAE développé dans les sections précédentes forme un cadre relativement lâche et qui ne se veut pas normatif. Malgré l'utilité d'un certain nombre de ces interventions, peu d'entre elles répondent à l'ensemble des critères des besoins de PME établis dans la section 2. En outre, beaucoup de problèmes liés à la SAE n'ont pas encore été résolus.

Une évaluation réaliste de l'état actuel des connaissances de la SAE montre donc que l'on en connaît à peu près autant dans ce domaine que ce qu'il reste à apprendre. Pour améliorer les procédés de SAE, il est indispensable de surmonter ces points faibles.

Pour les donateurs et organismes de SAE, l'objectif principal de l'agenda futur est d'améliorer le savoir collectif sur les procédés les plus efficaces. Deux théories majeures doivent plus particulièrement étayer les activités à venir dans ce domaine :

6.1 Mise en place de plus de repères : évaluation rigoureuse des procédés actuels

Une analyse plus poussée de la documentation disponible sur l'expérience acquise en matière de SAE nous apporterait peu de connaissances supplémentaires. Le manque de précision caractéristique des données et de l'évaluation des coûts et des impacts offre un champ de comparaison limité. Il est pourtant essentiel de ne pas confondre la médiocrité actuelle des données de SAE avec une faiblesse dans *l'idée* même de repérage. En effet, l'analyse de la SAE ne se réduit pas à une série de cases et l'utilisation d'indices en apparence objectifs, tels que le "coût par emploi", est en fait limitée et ouvre la voie à toute une série d'interprétations (et de manipulations). De même, il est légitime de s'interroger sur des propositions qui visent à abandonner le développement d'aspects qualitatifs en faveur de mesures quantitatives qui sont, en apparence, plus simples.

Néanmoins, le repérage ouvre de nombreuses perspectives, à commencer par des mesures basées sur le coût lié à l'efficacité opérationnelle. Dans ce cas, les difficultés méthodologiques associées à l'impact sont moins importantes et ces mesures permettraient d'aborder le problème de la séparation historique (fallacieuse) entre les dépenses et le rendement de la SAE.

6.2 Encouragement à l'initiative

Alors que des exemples intéressants de procédés de SAE apparaissent, il semble urgent d'élargir le champ des projets innovants à partir desquels les donateurs pourront enrichir leurs connaissances. Selon les principes établis dans la section 5, il est important que les donateurs soutiennent les organismes de SAE qui cherchent à développer de nouvelles approches, pour tirer un enseignement de cette expérience et en disséminer les leçons fondamentales. Dans ce domaine, et suivant l'exemple de programmes de développement de SAE innovants,

notamment le Programme FIT, un certain nombre de facteurs complémentaires doivent être pris en compte aux stades du projet, de l'implantation et de l'évaluation.

- **Une localisation géographique adéquate.** Bien qu'un grand nombre de donateurs proposent leur soutien aux pays les plus pauvres et en priorité aux groupes les plus démunis, les interventions "test" seront bienvenues là où les conditions sont, dans l'ensemble, favorables au développement des PME ; en d'autres termes, là où l'économie est en plein essor et où des opportunités existent. Dans un contexte défavorable, les idées innovantes sont quasiment vouées à l'échec. En pratique, le chemin qui mène du stade de l'idée au stade de projet à réaliser passe invariablement d'une région en plein essor/dynamique à une région plus pauvre.
- **Planning flexible et implantation.** Une grande flexibilité est nécessaire à l'implantation d'interventions innovantes. Le planning de travail du personnel doit donc être suffisamment adaptatif pour que chacun puisse régulièrement, au gré des évaluations, changer sa façon de travailler. Les systèmes de rapports doivent être suffisamment flexibles pour prendre en compte des résultats inattendus.
- **Mécanismes pour l'utilisation de conseillers appropriés.** Comme toutes les interventions de SAE, celles qui sont avant tout innovantes sont conditionnées par la demande. Il apparaît donc essentiel de faire en sorte que les PME participent à l'élaboration du projet et au suivi des programmes. Malheureusement, et c'est compréhensible, elles ne sont pas toujours prêtes à consacrer plus de temps à des activités de recherche qui peuvent sembler n'être d'aucun bénéfice. La solution classique est d'inviter, en tant que dirigeants officiels de l'analyse, des représentants d'importantes organisations dépositaires d'enjeux. Mais l'expérience montre que ces organismes ont souvent leurs propres programmes (concurrents), et qu'ils ne sont pas forcément très proches des PME elles-mêmes. Pour guider le processus d'innovation, l'alternative est d'entrer en contact avec des individus, plutôt que des organismes, dont l'engagement et la perspicacité sont reconnus.
- **Etablir des priorités.** Il arrive que les programmes soient enrayés par une multitude d'objectifs qui sont parfois même contradictoires. Il est donc important de bien cibler ses objectifs et d'établir des priorités afin que le personnel du programme puisse intervenir en fonction des priorités établies.
- **Evaluation continue.** L'objectif des projets innovants ne sera atteint que dans la mesure où l'on s'astreindra d'une part, à une évaluation continue qui permettra de mesurer les résultats escomptés ou non et d'autre part, à en mesurer le coût de façon rigoureuse. Bien que des groupes de contrôle soient en mesure de fournir un point de référence à partir duquel mesurer l'évolution, ils sont susceptibles de poser des problèmes à la fois *pratiques*, (trouver des entreprises et individus semblables, leur parler sans les influencer, et trouver une motivation à leur participation), de *ressources* (trouver du temps pour les consulter) et de *nature éthique* (puisque'il s'agit de contrôler des personnes en situation précaire).
- **Utilisation "d'experts".** Les spécialistes étrangers offrent de nombreux avantages dans un processus d'innovation : ils apportent une expérience étrangère à un contexte local, procurent une bonne base de connaissances techniques aux partenaires locaux et facilitent l'échange de résultats entre les pays et les différents organismes.

6.3 Problèmes spécifiques

Innovation et prise de repères sont les objectifs *principaux* des donateurs et des organismes de SAE. En dehors de ces deux aspects généraux, on peut recenser un nombre considérable de lacunes dans l'analyse des bons procédés de SAE, dont certaines sont énumérées ci-dessous :

6.3.1 Créer des organismes de SAE de type commercial (à but non lucratif)

Les interventions au niveau de la méso-économie sont devenues, dans une certaine mesure, le problème essentiel des donateurs. De manière générale, la participation d'un donateur à un quelconque projet de développement consiste à trouver et développer de bons partenariats. Il en va ainsi du développement des PME. Le message général est clair : les personnes et organismes les plus compétents ont une approche de type commercial. Il ne faut pourtant pas y voir un simple truisme vide de sens ou une expression "en vogue" et oublier par là même son application pratique. En effet, l'attention accordée au développement institutionnel de la SAE, généralement considéré comme l'appendice des interventions axées sur la livraison, a été *relativement* faible. Dans quelle mesure les donateurs peuvent-ils contribuer au développement de partenariats ? Certaines démarches sont particulièrement importantes :

- créer un environnement de financement adéquat
- travailler avec des individus compétents
- permettre aux partenaires d'approfondir sans cesse leurs connaissances
- leurs apporter des motivations
- soutenir le processus de développement de leur propre produit

Toutefois, on ne sait pas précisément ce que cela implique en pratique. Par exemple, encourager l'offre de SAE en termes qualitatif et quantitatif stimule-t-il également une demande de services de SAE ? Peut-on identifier des instruments spécifiques particulièrement prometteurs pour mettre en place une institution ?

6.3.2 Travailler à partir de SAE fournie par le secteur privé

Dans de nombreux pays, la quasi-totalité des services de soutien aux PME vient du secteur privé. Il s'agit notamment d'apprentissage, d'approvisionnement en matières premières et équipements, de l'accès à l'information et à des services de marketing. Ces services ne sont pas du tout subventionnés mais autonomes. L'utilisation du secteur privé pour améliorer ou copier ces services est une perspective très attrayante dans la mesure où elle permettrait d'atteindre beaucoup plus de PME que ne le permet la seule action des ONG. Cette approche aurait néanmoins un certain nombre de répercussions sur le programme de recherches:

- Tout d'abord, on ne sait pas exactement à l'heure actuelle comment ces services sont rendus. Des recherches comme que celles menées par Peter Kilby montrent par exemple que le système d'apprentissage traditionnel est profondément enraciné dans la culture locale. En outre, beaucoup de services, comme la transmission d'informations commerciales, sont rendus de manière informelle, notamment par des parents ou voisins. Les interventions qui n'ont pas fait l'objet d'un arrangement clairement défini risquent donc d'altérer ces mécanismes, notamment par la mise en place d'une alternative subventionnée, donc temporaire.

- Deuxièmement, lorsqu'il s'agit de travailler sur des initiatives du secteur privé, les voies d'entrée traditionnelles financées par des donateurs ne sont pas toujours adéquates. Les entreprises qui fournissent des SAE aux PME envisagent des approches où chacun tire un bénéfice clair de sa participation, comme c'est le cas dans les entreprises en participation. Dans ce contexte, les concepts de "subventions temporaires" et "d'impact" sont relativement confus.
- Troisièmement, les donateurs auraient peut-être à modifier leur portefeuille traditionnel de partenaires, qui sont généralement le gouvernement et les institutions locaux à but clairement non lucratif. Les donateurs devront donc tâcher de persuader les conscriptions et gouvernement locaux des mérites d'une approche de type commerciale.

Les projets de SAE à la fois rentables et utiles aux PME devront être conditionnés par différents types d'approches innovantes et créatrices. L'une d'entre elles réside dans l'identification de services particulièrement utiles aux PME et/ou particulièrement viables qui ne pourraient être proposés à un nombre réduit de grandes entreprises mais dont des centaines de PME peuvent bénéficier grâce à des économies de grande échelle. Les donateurs peuvent également jouer un rôle de catalyseur en établissant des liens entre des participants du secteur privé. A l'heure qu'il est, l'expérience acquise est sans doute suffisante pour générer les premières données comparatives, notamment sur des programmes reliant des entreprises à l'intérieur d'un même pays (relations de sous-traitance par exemple) et des programmes reliant des entreprises locales à des entreprises situées dans le pays du donateur (programmes d'industries sœurs par exemple).

6.3.3 Développement de réseaux et d'associations indigènes

Les économies à la croissance rapide et florissante sont toujours lubrifiées et dirigées par l'apprentissage privé et des mécanismes d'échanges et de soutien mutuel. Etant donné l'incapacité ou la répugnance de l'état à les subventionner dans de nombreux pays, la création d'institutions d'enseignement est une priorité majeure et une très bonne opportunité pour voir émerger des capacités d'apprentissage durables. Mais dans les pays industrialisés, les traditions diffèrent en matière d'associations commerciales et de SAE, et il n'est pas surprenant que les pays en voie de développement présentent également une expérience diversifiée dans le domaine des interventions de donateurs. Des interventions prometteuses ont eu lieu en Amérique Latine par exemple alors qu'en Afrique les expériences ont souvent moins de succès.

Comment aider ces associations sans leur transmettre le coût et la mentalité d'une bureaucratie qui n'est pas indépendante ? Comment générer de réelles capacités sans pour autant augmenter les dépenses ? Comment aider les associations sans détériorer la caractéristique essentielle que représente leur qualité indigène ?

6.3.4 Développement des interventions de SAE pour les groupes défavorisés

Dans quelle mesure, l'application rigoureuse d'une approche de type commerciale affecte-t-elle, pour les donateurs, les problèmes de distribution et d'engagement envers les groupes défavorisés ?

Selon une école :

- une approche conditionnée par la demande implique inévitablement de favoriser ceux dont la demande est plus importante (directeurs/propriétaires plus riches) ;
- la sélection naturelle sous-jacente à cette approche implique que les individus les plus dynamiques, qui auront les meilleures capacités et le plus de ressources seront naturellement choisis au détriment de ceux qui ne possèdent pas ces qualités ;
- dans les pays en voie de développement, beaucoup de personnes se sont mises à leur compte à contre cœur et préféreraient être salariées. Leurs entreprises sont utiles du point de vue du bien public mais ne contribuent certainement pas de manière significative à la croissance économique;
- la plupart des entreprises dirigées par des personnes démunies sont relativement simples et offrent peu de prise pour des aides de SAE ;
- si les pauvres bénéficient quand même de SAE c'est principalement de manière indirecte, par le travail qu'ils fournissent pour des PME plus importantes.

Les organismes de SAE peuvent tout de même apporter des instruments utiles à des groupes défavorisés si le projet est approprié (un exemple d'intervention réussie en faveur des pauvres est le programme de volailles du BRAC). L'objectif principal réside en fait dans l'identification d'un groupe et de ses besoins.

Le débat ci-dessus reflète celui du secteur de la micro-finance (à ce jour non résolu). Dans le futur, les interventions devront spécifier clairement qui elles cherchent à aider.

6.3.5 Sélection d'entreprises orientées vers la croissance

Tout en gardant un intérêt constant pour les personnes démunies, les donateurs tentent d'accroître leur efficacité en identifiant et en sélectionnant des "gagnants" qui pourront faire un usage plus productif des instruments de SAE, en particulier l'apprentissage. Les résultats des agences externes ne sont pourtant pas très performants dans ce domaine. Si les entreprises ayant un fort potentiel de croissance sont aussi significatives qu'on le prétend, il faut alors mettre en place des outils supplémentaires pour les identifier.

6.3.6 Atteindre un bon équilibre entre les différents niveaux d'intervention

Pour les donateurs, il est difficile d'atteindre un bon équilibre entre les différents types d'interventions sans des données concrètes pour les guider. En effet, certaines interventions, notamment celles qui concernent des PME existantes, doivent résoudre des problèmes dont la solution se trouve souvent à sa source même. Dans de nombreux pays, les efforts pour améliorer la conception et le développement de produits de PME sont souvent entravés par un manque fondamental de qualifications dans les domaines du dessin et de la planification d'étude. L'organisme de SAE peut difficilement combler ce type de lacune qui demande un apprentissage et un enseignement soutenus.

De même, bien que tout le monde s'accorde sur le caractère essentiel d'une politique de soutien et d'un environnement régulateur pour réussir une intervention aux niveaux micro- et méso-économiques, on a peu de données concrètes sur la nature des interventions les plus critiques et sur l'équilibre à atteindre entre les interventions aux niveaux macro-, méso- et micro-économiques dans un pays donné.

6.3.7 Education et apprentissage de l'esprit de création d'entreprise

Les PME sont toujours plus florissantes dans des pays et des cultures qui encouragent et soutiennent la création d'entreprise. Bien que les systèmes d'éducation et d'apprentissage jouent un rôle évident dans le développement des valeurs, attitudes et comportements liés à l'esprit de création d'entreprise, on ne sait pas précisément dans quelle mesure ni par quels moyens accroître leur efficacité. Il apparaît donc essentiel d'évaluer l'impact des programmes qui ont été mis en place, d'identifier des stratégies de développement futur et d'atteindre des objectifs tels que la mise au point et le développement de programmes d'étude et l'apprentissage des professeurs.

6.3.8 Problème épineux des subventions

Pour la plupart des donateurs, les subventions représentent un problème majeur lié à la SAE. De manière générale, les investissements sont utiles aux projets qui demandent une période d'intervention extérieure relativement courte, pour l'apport des moyens de production, et sont ensuite particulièrement viables. Il peut s'agir de projets de développement et de transfert technologique, de création de nouvelles entités de marché ou de relations commerciales qui semblent répondre à une opportunité ou à besoin dans le marché. A long terme, l'autofinancement est peut être moins efficace, ou du moins plus difficile à envisager pour d'autres types d'interventions comme les études commerciales.

Les pratiques courantes des pays industrialisés ne sont pas toujours très pertinentes dans ce domaine. On ne peut définir le rôle "légitime" de l'Etat sans tenir compte de ce qu'il a à offrir. Si le gouvernement n'est pas en mesure d'apporter un soutien significatif à la SAE du point de vue financier, le soutien des donateurs sera toujours considéré comme un palliatif à court terme ou comme une subvention parmi une longue série. Ce problème devrait orienter le développement des interventions futures dans deux directions :

1. chercher à minimiser ou éliminer les subventions financières extérieures ; ou
2. développer un soutien de l'Etat plus économique et plus direct, sous forme de bons par exemple.

6.3.9 Développement d'approches génériques pour l'ajustement et l'expansion futurs

La croissance de la SAE a pâti de la contradiction entre d'une part, le besoin de cibler ses interventions et de proposer des produits spécialisés répondant à des besoins spécifiques de clients, et d'autre part, les économies de grande échelle. Les approches actuelles qui visent à favoriser l'impact des interventions sont basées sur des analyses et des réseaux sous sectoriels. Il serait pourtant intéressant de développer des approches plus normalisées que l'on pourrait adapter et livrer pour un coût minime. Les dangers de reproduire des "modèles" sans réfléchir sont bien connus, mais il semble bien que certains produits spécifiques, comme le CEFÉ, puissent être "ramenés à l'échelle" pour un coût d'adaptation réduit.

6.3.10 Approche basée sur le processus : implications pour la mise au point et l'implantation

Un des atouts majeurs du secteur PME est sa flexibilité et sa capacité à s'adapter très rapidement à des fluctuations de la demande et des environnements macro-économiques. Les donateurs doivent tout de même montrer que leurs fonds ont été utilisés dans leur but initial, une condition qui a sans doute enrayé certains projets bénéficiaires. Par conséquent, on s'intéresse de plus en plus à des approches basées sur les processus plutôt que sur le papier. Une solution potentielle serait de quantifier l'impact des livraisons de SAE. Apporter la preuve de bénéfices peut faire taire la critique selon laquelle le projet n'a pas réalisé ce qui avait été décidé. Les méthodologies qui permettraient de quantifier l'impact avec certitude en sont néanmoins toujours au stade du développement.

On pourrait également procurer des SAE flexibles, adaptables à des besoins spécifiques. Cette solution est appliquée dans le domaine du micro-crédit où les prêts sont utilisés à des fins variées et où l'agence de prêt porte un intérêt direct minime à l'usage effectif du prêt. Dans le domaine de la SAE, on peut envisager par exemple l'établissement d'un réseau d'opportunités pour les PME, dans lequel les clients choisissent qui ils veulent rencontrer et les questions qu'ils désirent soulever en fonction de leurs besoins présents. Mais à l'heure qu'il est, on s'est peu penché sur le développement d'un service fiable et systématique dans ce domaine.

Une troisième solution réside dans l'allocation de fonds à des organisations sûres et compétentes sur lesquelles s'appuyer pour obtenir de meilleurs résultats. Mais les organisations de SAE sont souvent petites, et on considère en général que les organisations encore plus petites sont plus efficaces. Autre problématique : le financement flexible peut se transformer en financement principal, dont les effets anesthésiques sont aujourd'hui bien connus.

Même les donateurs qui ont la possibilité de soutenir des projets adoptant une approche basée sur le processus sont souvent limités dans leur capacité à les superviser. L'apport technique nécessaire pour améliorer les résultats peut être important, sans compter la perspective internationale et le contact avec les connaissances, l'expertise et les ressources d'autres pays. Pour beaucoup de donateurs, l'approche basée sur le processus peut paraître plus viable grâce à des accords de sous-traitance de la fonction de "mentor" par des organismes ou individus appropriés.

6.3.11 Faire en sorte que le secteur privé en fasse plus

L'objectif de beaucoup d'interventions de SAE est de faire ressortir les secteurs où les différents marchés n'ont pas su apporter les services adéquats. On attribue souvent ce type d'échec au pouvoir d'achat très réduit des consommateurs alors que c'est parfois du côté de l'offre que se pose le problème de trouver des solutions originales aux problèmes. Les organismes de SAE, avec le soutien des donateurs, sont parfois en mesure de proposer des approches originales qui peuvent même, suivant la demande, être viables.

Il existe donc des possibilités rentables de servir les PME ou, plus précisément, de développer des technologies que les PME peuvent proposer ou fabriquer. Dans ce contexte, il peut être intéressant de stimuler le secteur privé dans son ensemble pour qu'il se tourne vers des domaines que l'on considérait jusqu'alors inintéressants (technologies appropriées) avec une

démarche commerciale sérieuse. Par "secteur privé" on peut comprendre les groupes d'entraide, les micro-entreprises et les entreprises à la limite supérieure des PME.

6.3.12 Impact de la mondialisation et de l'évolution technologique sur les PME

La compétition croissante qui résulte de la mondialisation des marchés financiers, de produits et du travail, a conduit certaines entreprises à s'approvisionner dans le monde entier, ce qui a contribué à attirer des régions très retirées vers les réseaux mondiaux de distribution. En même temps, tous les pays deviennent des marchés pour les exportations des autres pays. Alors que l'économie mondiale devient plus intégrée, les normes locales ne sont plus aussi compétitives et la pression pour se conformer aux normes internationales est croissante. Des changements profonds sont également intervenus dans l'organisation de la production.

Les économies de grande échelle ont diminué alors que l'on attache de plus en plus d'importance à la notion d'à propos en raison des techniques de fabrication "inclinaison" et de production juste à temps. La production informatisée a également permis aux plus petites usines de produire des biens sur mesure, à un prix de production de masse. La chute des prix dans le domaine informatique permet aux PME de rivaliser avec les plus grandes entreprises et leur procure des atouts supplémentaires de flexibilité et d'innovation. Internet offre également de nombreuses opportunités aux petites entreprises d'accéder de manière rentable et compétitive aux marchés de masse.

Ces changements ont un impact profond sur le contexte de compétition des PME. Ils auront également un impact important sur les types d'interventions de soutien dont les PME ont besoin, sur leur mise au point et leur livraison.

6.3.13 Création de mécanismes plus efficaces pour la coordination des donateurs

Bien que les donateurs tentent de travailler ensemble de la manière la plus efficace possible, les efforts de collaboration active sont, dans la pratique, relativement rares. Un certain nombre d'agences de donateurs suivent une courbe d'évolution plutôt solitaire, en restant à l'écoute des leçons tirées des expériences d'autrui, mais sans en tirer un enseignement rapide ou substantiel. Un problème majeur pour les agences de donateurs qui proposent des services de SAE réside dans la concrétisation tangible du désir sincère et croissant de collaborer, d'échanger des informations, de mettre au point des projets jumelés et de s'accorder sur les procédés. Pour ce faire, des mécanismes pratiques de coordination et de planning doivent être acceptés aux différents niveaux, à la fois dans le pays d'intervention et de manière "corporative".

7. Bibliographie annotée

1. **Allen J. (1991);** *Salomon Islands: Promotion and Development of small and medium-scale industries. Terminal Report* ONUDI. Vienne, Autriche.
2. **Awasthi, D.N., Murha, B.P. et Bhar, B.N. (1991);** *Entrepreneurship development and new enterprise creation.: Experience of the entrepreneurship Development Institute of India.* OIT. Genève, Suisse.
3. **Biggs, T., Shah, M. et Srivastava, P. (1995);** *Technological capabilities and learning in African enterprises* Rapport Technique de la Banque Mondiale N° 288. Séries du Département Technique sur l'Afrique.
4. **CEDEFOP et Ecole de Commerce de l'Université de Durham (1993);** *Training as an entrepreneurial business;* CEDEFOP, Berlin.
5. **Chambers, R. (1997);** *Whose reality counts : Putting the last first,* Publications de Technologie Intermédiaire, Londres.
6. **Chen, M.A. (ed), (1996);** *Beyond credit: A subsector approach to promoting women's enterprises;* Fondation Aga Khan, Canada.
7. **Comité des Agences de Donateurs pour le Développement des Petites Entreprises (1995);** *Small and micro-entreprise finance: Guiding principles for selecting and supporting intermediaries; (rapport accepté) Rapport de travail non publié.*
8. **Coopération de développement, Ministère des Affaires Etrangères, Pays Bas (sans date);** *Small-scale enterprise,* Document de Politique Générale Numéro 3, La Haye, Pays Bas.
9. **Dias, S. (1991);** *Sub-contracting in small-scale industries: The case of Sri Lanka;* ONUDI, Vienne, Autriche.
10. **Duval, A. et Waterfield, S. (1996);** *Partnership tools: Working with local institutions for microentreprise development,* CARE, Atlanta.
11. **Edgcomb, E., Cawley, J. (eds), (1993);** *An institutional guide for enterprise development organisations.* Réseau de Promotion et d'Education de la Petite Entreprise (SEEP).
12. **Gagel, D. (1995);** *Action research and small enterprise promotion : Participative and process-oriented methods in developing cooperation;* GTZ, Allemagne.
13. **Gibb, A.A., (1988);** *Stimulating new business development (what else besides EDP?);* OIT, Genève, Suisse.

14. **Gibb, A.A., (1989);** *Stimulating entrepreneurship and new business development*, OIT, Genève, Suisse.
15. **Gibb, A.A., et Manu, G. (1990);** *Design of extension and related support services for small-scale entreprise development*. Journal International de la Petite Entreprise. Vol.8, N°3
16. **Gibb, A.A., (1991);** *Defining success in entrepreneurship development programmes: A guide to a model approach*, OIT, Genève, Suisse.
17. **Gibson, A. (1997);** *Monitoring and evaluation of small entreprise development projects in South Africa: A guide for NGOs*; ODA.
18. **Goiburu, R.T. (1981);** *Mass communication media for management training in small rural entreprises* OIT, Genève, Suisse.
19. **Grierson, J.P. et McKenzie, I. (eds) (1996);** *Training for self-employment through vocational training institutions*. Centre d'Apprentissage International du OIT, Turin.
20. **GTZ (sans date);** *Private sector promotion in national economies in transition*; GTZ, Allemagne.
21. **Guthrie, C. (1989);** *Group training methods in management development with special reference to small-scale entreprises* ; OIT, Genève, Suisse.
22. **Harper, M. (1983);** *Selection and training for entrepreneurship development*; OIT, Genève, Suisse.
23. **Harper, M., (1995);** *Small entreprise development: Value for money?* OIT, Genève, Suisse.
24. **Havers, M. et Gibson, A. (1994);** *The role of small business membership organisations (SBMOs) in small entreprise development*, Fond pour le Développement des Petites Entreprises, ODA.
25. **Henriques, M. (1994)** *What is sustainability in a small entreprise development context?* Rapport présenté à La Haye. 2 décembre 1994. OIT, Genève, Suisse.
26. **Hoppers, W. (1994);** *The promotion of self-employment in education and training institutions: Perspectives in East and Southern Africa*. OIT, Genève, Suisse.
27. **Humphrey, J. et Schmitz, H. (1995);** *Principles for promoting clusters and networks of SMEs*; Rapport de débat I. ONUDI Programme des Petites et Moyennes Entreprises, Vienne.

28. **OIT (1986);** *Interfirm comparison for improving performance: How employers' organisations can help the business community*; OIT, Genève, Suisse.
29. **OIT (1987);** *Guidelines for the development of small-scale construction enterprises*; OIT, Genève, Suisse.
30. **OIT (1989);** *Women's role in small enterprise development in Lusotho* ; OIT, Genève, Suisse.
31. **OIT (1995);** *General conditions to stimulate job creation in small and medium-sized enterprises*, Rapport V (I), OIT, Genève, Suisse.
32. **Groupe International de Coordination des Donateurs sur la "Promotion des Petites et Micro Entreprises au Pakistan" (1995);** *Promotion of small-scale enterprises in Pakistan*.
33. **Kochendorfer-Lucis, G. et Wolf, J. (mars, 1992);** *Cross-sectoral analysis of project evaluations in the field of micro and small enterprise promotion in the crafts sector*, Coopération de Développement Suisse, Berne, Suisse
34. **Kogi, K. (1994);** *Introduction to WISE (work improvements in small enterprises) methodology and workplace improvements achieved by the methodology in Asia* , IEA
35. **Kolshorn, R. et Boschmann, N. (1995);** *Understanding entrepreneurship and how to promote it*, GTZ, Allemagne
36. **Kolshorn, R. et Tomecko, J. (1995);** *Competency based economies, formation of enterprise (CEFE) : A manual for trainers*; GTZ, Allemagne
37. **Kolshorn, R. et Tomecko, J. (1995);** *Understanding entrepreneurship*, GTZ, Allemagne
38. **Kolshorn, R. et Tomecko, J. (1995);** *Competency based economies, formation of enterprise (CEFE) : concept summary*, GTZ, Allemagne
39. **Kolshorn, R et Zehenda, W. (1992);** *Small business: A challenge of the 21st Century* GTZ, Allemagne
40. **Lalkaka, R. (1991);** *International Business Development Programme, USA. Workshop on incubators of entrepreneurship and strategies to stimulate innovation among small and medium enterprises in Europe*, ONUDI, Vienne, Autriche
41. **Levitsky, J. (1992);** *Private sector support for small enterprises: A new approach*, GTZ, Allemagne

42. **Loucks, F. (1995);** *Training entrepreneurs for small business creation : Lessons from experience*; OIT, Genève, Suisse
43. **Lusby, F. (1995);** *The subsector trade group method: A demand-driven approach to non-financial assistance for micro and small enterprises*, Journal de Travail Allemand N°55, USAID
44. **Maldonado, C. (1993)** *Building networks: An experiment in support to small urban producers in Benin*, OIT, Genève, Suisse.
45. **MC Vay, M. (1996);** *Non-financial services for micro-enterprises: A situation assessment (ébauche)* CARE
46. **Mead, D.C. (1994);** *Linkages within the private sector: A review of current thinking*; FIT, Document de travail N°3, OIT, Genève, Suisse.
47. **Miles, D. (1993);** *Impact of the ILO construction management programme on the development of small construction enterprises*, OIT, Genève, Suisse.
48. **Miles, D. et Ward, J. (1991);** *Small-scale construction enterprises in Ghana: Practices, problems and needs*; OIT, Genève, Suisse.
49. **Neck, P. et Nelson, R. (1987);** *Small enterprise development: Policies and programmes*; (2nde édition révisée) OIT, Genève, Suisse.
50. **OECD (1995);** *Boosting businesses: Advisory services*; OECD, Paris, France
51. **Otero, M. et Rhyne, E. (eds) (1994);** *The new world of microentreprise finance*; Kumarian Press, USA.
52. **Réseau de Promotion et d'Education des Petites Entreprises (SEEP) (1987);** *Monitoring and Evaluating Small Business Projects: a Step by Step Guide for Private Development Organisations*; PACT.
53. **Coopération de Développement Suisse (juillet 1989);** *Sector study: Crafts and industries: Summary*; Coopération de Développement Suisse, Berne, Suisse.
54. **Coopération de Développement Suisse (septembre 1992);** *SDC sector policy on crafts and industry promotion*; Coopération de Développement Suisse, Berne, Suisse.
55. **Coopération de Développement Suisse (octobre 1994);** *Developing a country concept for the craft and industry promotion (CIP)*, Coopération de Développement Suisse, Berne, Suisse.
56. **Tanburn, J. (1995);** *Strengthening informal sector networks in Kenya through exchange visits*; FIT document de synthèse, OIT, mars 1995.

57. **Tewari, M. (1994);** *Subcontracting Relations in the Age of Flexibility*
58. **La Banque Mondiale (1991);** *World Development Report: the challenge of development*; Oxford University Press
59. **Thorbecke, E. (1994);** *Inter-sectoral linkages and their impact on rural poverty alleviation: A social accounting matrix approach*, ONUDI, Vienne, Autriche
60. **Talentino, A. et Theocharides, S. (1991);** *Intergrated strategies for small entreprise development: A policy paper* OIT, Genève, Suisse
61. **Tolentino, A et Theocharides, S. (1992);** *Strengthening existing small enterprises*; OIT, Genève,
62. **Trah, G. (1994);** *Private sector promotion in national economies in transition*; GTZ, Allemagne
63. **Trisoglio, A. (1995);** *Women, industriy and entrepreneurship*; ONUDI, Vienne, Autriche
64. **UNDP, Gouvernement des Pays Bas, OIT, ONUDI, (1988);** *Development of rural small industrial enterprises*; UNDP, New York, USA
65. **ONUDI (1993);** *Poverty alleviation and rural small-scale industries*; ONUDI, Vienne, Autriche
66. **ONUDI (1995);** *Discussion Paper N°2: Principles for promoting clusters and networks of SMEs*; John Humphrey et Huber Smitz
67. **ONUDI (1995);** *SME Programme: Project Stories*
68. **ONUDI (1995);** *Small and medium entreprise package: Services provided under the SME programme*
69. **White, S. (1995);** *Creating an enabling environment for small and medium sized entreprise development*; OIT, Genève, Suisse