

Juillet
2003

NUMÉRO 5

Les BDS (Business Development Services)

L'actualité des services aux entreprises

- L'information pour le développement
des petites entreprises



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES - DGCID

L'information aux entreprises est un service d'appui relativement à part des autres BDS (Business Development Services) tels que le financement ou le conseil, largement plus utilisés de surcroît. Une ambiguïté réside dans la nature même des « BIS » (Business Information Services). Ces services sont difficilement rentables contrairement aux « BDS » qui, suivant l'orientation du Comité des donateurs¹, sont censés être financièrement viables.

Cependant, l'information est un service d'appui essentiels qui conditionne le développement des petites entreprises ; aussi, l'objet de ce numéro est de faire le point sur cette dimension de l'appui aux entreprises. Nous avons voulu éclairer le sujet en présentant des expériences concrètes, conduites par des acteurs différents, intervenant dans des contextes variés.

Le thème de l'information aux entreprises a évolué sous l'influence de quelques expériences pilotes. Historiquement abordé via la mise en place de centres de ressources, notamment documentaires, le thème de l'information n'était pas associé au départ au public cible des petites entreprises. Le public était plus large. Certains de ces centres ont aujourd'hui disparu, mais d'autres existent encore, et leur impact sur le développement des entreprises est maintenant reconnu. Ils ont mis en œuvre de réelles stratégies d'information basées sur l'analyse d'une demande, la collecte, la transformation et la diffusion de données brutes. Leur force consiste à allier la diffusion d'information à l'animation économique.

La problématique ayant évolué ces dernières années avec la montée en puissance des technologies

de l'information et de la communication (TIC), nous traitons aussi dans ce numéro de façon spécifique la question du lien entre les TIC et l'information aux entreprises. En quoi les TIC sont-elles utiles pour améliorer la qualité des services d'information ? Comment les utiliser de façon optimale ? Sont-elles réellement accessibles ? Vont-elles devenir indispensables à moyen terme ? Chaque connaisseur du terrain est frappé en effet par le décalage visible entre la réalité des problèmes des entreprises dans les PED, et l'engouement des intervenants pour les TIC. D'où un certain scepticisme quant à leur potentiel réel en faveur d'une information utile aux entrepreneurs. L'examen de cas concret permet d'apporter un début de réponse.

Nous présentons également des expériences qui utilisent d'autres supports traditionnels d'information, tels les journaux ou les radios, même si elles sont peu nombreuses en comparaison des expériences visant au développement des TIC.

Il existe assez peu de littérature sur cette thématique. Certaines études de cas présentées ici sont relativement anciennes, mais en tout cas pertinentes et d'actualité en termes de problématiques soulevées, qui restent très comparables d'un contexte à l'autre.

Pour l'information aux entreprises comme pour d'autres secteurs, établir le diagnostic des besoins, voire une typologie des besoins en fonction du public, ne représente pas l'obstacle majeur. La difficulté, de même que le succès ou l'échec, réside dans l'adéquation entre un besoin, un mode opératoire, un mode de financement et le coût que l'aide publique au développement consent durablement à accepter. C'est aussi avec cette grille de lecture que nous invitons le lecteur à analyser les expériences qui sont présentées dans ce numéro.

¹ « Les services aux petites entreprises : recommandations à l'attention des bailleurs », Livre bleu du Comité des donateurs, février 2001.

Sommaire

● Idées, concepts et politiques

► « Des services d'information aux entreprises : problématique d'intervention », Isabelle Gachie et Laurence Bastide, Cabinet Pierre Paris, Paul Guigou, Hubert de Beaumont, 2003 p. 5 à 10

► « Les technologies de l'information et de la communication : clés de services d'appui viables aux micro et petites entreprises ? », Clifton Barton et Marshall Bear, 1999 p. 11 à 15

● Études de cas

► « Modèles potentiels pour le développement d'une offre de services d'information sur Internet pour les micro et petites entreprises aux Philippines », Ronald T. Chua, avec la contribution d'Alexandra Overy Miehlbradt, 1999 p. 16 à 19

► « Services commerciaux d'information basés sur les TIC pour le développement des micro, petites et moyennes entreprises », Udo Gaertner et Roshanjith Siriniwasa, avril 2001 p. 20 à 24

► « Une révolution de l'information pour les petites entreprises en Afrique : l'expérience des émissions de radio interactives », Mary McVay, 2002 p. 25 à 29

► « Services d'appui non financier aux entreprises : expériences du système d'information de Fitnet Bénin », BIT ; Abdou Hanzize Ocen, coordinateur national du programme Fitnet Bénin, Business Development Services Workshop, Harare (Zimbabwe), 1998 p. 30 à 33

► « L'information, les TIC et la petite entreprise : résultats d'une expérience au Botswana », Richard Ducombe et Richard Heeks, 1999 p. 34 à 37

● Outils d'action

► « L'information, la technologie et la petite entreprise : manuel pour les organismes d'appui aux entreprises dans les pays en développement », Richard Ducombe et Richard Heeks, 2001 p. 38 à 43

► « Animer et gérer l'information au service du développement rural : outils, méthodes et expériences », Agridoc, 2003 p. 44 à 48

● Informations utiles p. 49

Mode d'emploi

« L'actualité des services aux entreprises » est un produit d'information de la Direction générale de la coopération internationale et du développement (DGCID)¹ à destination des opérateurs, des praticiens et des partenaires au développement. Les précédentes parutions sont consultables et téléchargeables sur le site internet du ministère français des Affaires étrangères : www.france.diplomatie.fr/solidarite/economie/bds/.

La formule s'articule autour de quatre parties, identifiables par des couleurs et une thématique spécifiques.

● Idées, concepts et politiques (couleur bleu-vert)

Des analyses portant sur l'évolution des démarches d'appui, les axes d'intervention des bailleurs et les problématiques du moment.

● Études de cas (couleur orange)

Description et analyse de démarches et de programmes nouveaux, différents ou originaux mis en œuvre dans une large variété de contextes.

● Outils d'action (couleur bordeaux)

L'ensemble des phases de la vie d'un programme : de l'identification au retrait, en passant par la conception, la mise en œuvre, l'évaluation.

● Informations utiles (couleur violet)

Actualité, bibliographie additionnelle, présentation d'un site internet, d'un ouvrage récent, ou de toute autre information complémentaire sur le thème ou plus généralement pertinente sur les services d'appui aux entreprises.

¹ La DGCID a confié au GRET la tâche de réaliser sur une base trimestrielle une synthèse en français de textes et d'analyses consacrées à l'appui aux entreprises. Ce cinquième numéro a ainsi mobilisé Aurélie de Lalande (traduction et synthèse), Marie-Laure Bardel (traduction et synthèse), Hélène Gay (PAO) et Sandra Barlet (coordination).

Chaque parution rassemble une série de « fiches » qui correspondent chacune à une synthèse en français d'un texte initialement publié en anglais.

Ceci répond à une attente mainte fois exprimée, à savoir faciliter l'accès d'un public francophone aux écrits et analyses émanant d'autres coopérations.

Vos attentes, commentaires et réactions

Ce travail vous est destiné, à vous de le valider ou de le faire évoluer. Merci de nous faire connaître vos avis, remarques et suggestions aux adresses suivantes :

- gilles.beville@diplomatie.gouv.fr
- barlets@gret.org

Glossaire : quelques termes utiles pour faciliter la lecture

- **Services d'information aux entreprises (Business Information Services – BIS)** : selon la GTZ, les BIS sont des BDS qui mettent des faits et des interprétations à disposition de clients (individuels ou entreprises) en réponse à une question d'ordre commercial. Pour que des informations « brutes » et de sources différentes rentrent dans le cadre d'un BIS, celles-ci sont traitées et transformées en produits d'information commerciaux adaptés à la demande. Les BIS ciblent principalement les entreprises privées (y compris les petites entreprises), les fournisseurs de BDS, les autorités publiques et les projets internationaux.
- **Système d'information (SI)** : se dit de tout circuit visant à divulguer l'information. Au départ, l'information est collectée par différentes voies de communication : contact direct, ouvrages, journaux, lignes téléphoniques fixes, e-mail, téléphone mobile, Internet. L'information recueillie est ensuite stockée et traitée par les systèmes d'information (des entreprises ou des prestataires de BIS) qui la disséminent ensuite par le biais des médias, des infrastructures postales, d'Internet ou des télécommunications.
- **Technologies de l'information et de la communication (TIC)** : le Springfield Centre for Business and Development les définit comme un large spectre de technologies utilisées pour collecter, traiter et transmettre l'information. Celle-ci peut être organique (venant de personnes), écrite (livres, journaux, manuels par exemple), délivrée par des intermédiaires technologiques (radio, télévision, téléphone), numérique (ordinateur, Internet, fax, transfert de données) ou interactive (basée sur un échange de données et d'information). Les TIC numériques, ou instruments et installations qui transforment numériquement les informations, sont des moyens électroniques de manier les données numériques.
- **Technologies de l'information (TI)** : elles sont selon la même source, décrites comme l'ensemble des procédés, des usages et de l'équipement par lesquels l'information peut être atteinte, créée, communiquée, organisée, analysée ou présentée.

Des services d'information aux entreprises : problématique d'intervention

Isabelle Gachie et Laurence Bastide (BDPA), Cabinet Pierre Paris, Paul Guigou (Jexco), Hubert de Beaumont (Tech-Dev), février 2003.

Cette étude a été commanditée par le ministère français des Affaires étrangères.

Cette étude a été réalisée à la demande du ministère français des Affaires étrangères (MAE), qui a souhaité capitaliser l'expérience de deux centres d'information initiés et financés par la Coopération française et destinés prioritairement aux entreprises : le Cite, basé à Antananarivo (Madagascar), et le Cimdnet, basé à Nouakchott (Mauritanie).

Ce document est une première étape vers la mise en place d'un support pour l'intervention, lorsque celle-ci vise à mettre en place des services d'information viables financièrement, socialement et institutionnellement, dans le contexte spécifique d'un pays ou d'une région. Il est le résultat de l'étude de ces deux centres d'information aux entreprises ainsi que d'entretiens menés avec des entreprises, des responsables professionnels, des décideurs et des bailleurs de fonds. Ces analyses ont permis, par ailleurs, d'élaborer une problématique générale d'intervention, pour la mise en place des services d'information aux entreprises dans les pays en développement. Pour ce faire, un certain nombre d'étapes et de conditions sont nécessaires. Elles sont présentées dans ce rapport, en suivant le plan habituel d'une évaluation.

CONCEPTION

La problématique

La démarche de cette étude repose sur un constat préalable : la nécessité pour les entreprises de disposer d'une information adaptée à leurs besoins spécifiques. L'information n'est pas toujours consi-

dérée avec la même importance que d'autres facteurs tels que le financement, le conseil ou la formation. Avec le manque de services financiers et non financiers adéquats, l'isolement dans lequel se trouvent nombre d'entreprises des pays en développement (notamment les plus petites) est certainement l'un de leurs plus lourds handicaps pour évoluer et survivre.

Les besoins des entreprises en information

Quelles que soient les catégories de clients (porteurs de projets, artisans, entreprises individuelles, PME, grandes entreprises, organisations professionnelles, etc.), ils ont des demandes d'information que l'on peut regrouper de la manière suivante :

- les informations « générales », transsectorielles : informations juridiques, fiscales, informations sur la gestion, informations sur le financement ;
- les informations spécifiques à un secteur : informations techniques, informations sur le marché, orientation, adresses d'opérateurs économiques.

L'expérience montre que les petites et moyennes entreprises, outre les informations techniques, demandent surtout des informations juridiques et fiscales,

Le texte complet peut vous être envoyé sur simple demande aux personnes ressources présentées en début de document.

de gestion ou commerciales. Les micro-entreprises et les porteurs de projets restent au niveau de l'information technique.

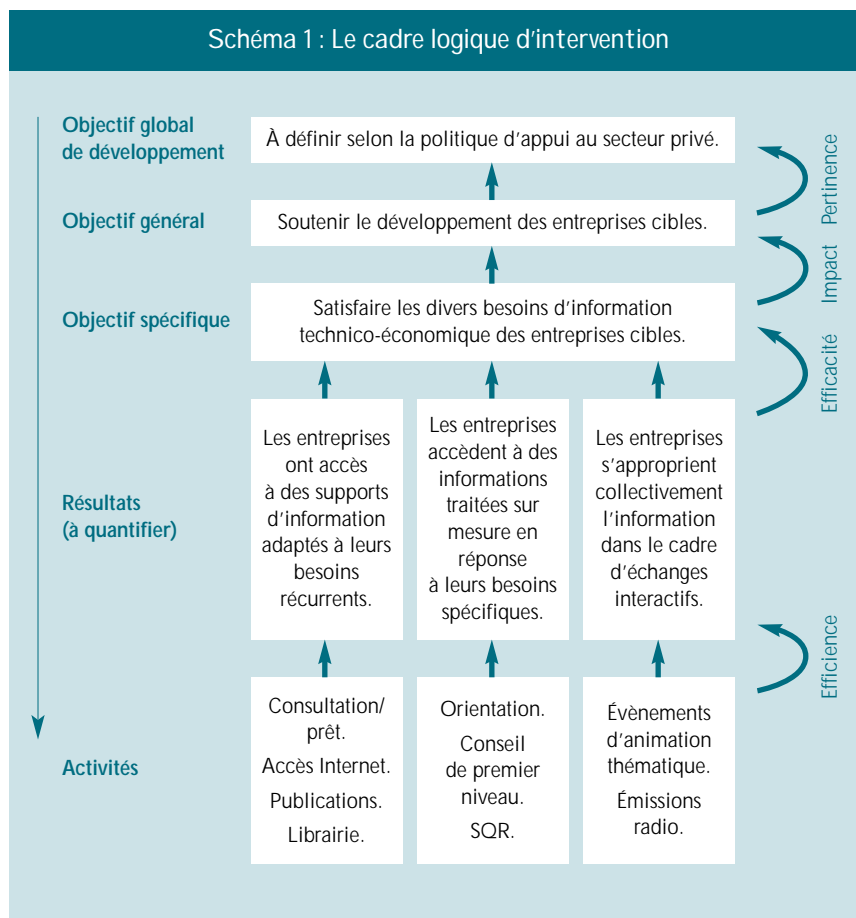
La faisabilité de l'intervention

La définition exacte de l'intervention doit faire impérativement l'objet d'une **étude de faisabilité**, explicitant et justifiant les choix stratégiques opérés, sur la base d'un diagnostic préalable de la situation spécifique rencontrée.

La première partie de cette étude devrait fournir les éléments d'analyse et de « cadrage » indispensables (contexte, besoins, offre). La deuxième partie consiste à proposer, sur la base du diagnostic précédent, une stratégie d'intervention adéquate.

Cadre logique : l'étude de faisabilité devra adapter ce cadre logique au contexte spécifique de l'intervention.

Cf. le schéma 1 : « Le cadre logique d'intervention » ci-contre.



PERTINENCE

● Cohérence

Tout d'abord le projet doit avoir une stratégie en cohérence avec les politiques du pays, de la Coopération qui le met en œuvre, et du secteur privé.

● Public cible

Il semble souhaitable de combiner deux approches simultanées de la clientèle : une offre commune de services pour tous types d'entreprise, et des efforts de traitement de l'information en direction des segments cibles. D'un côté, l'information est un service qui, par nature, se diffuse librement et peut s'adapter à des publics différents, moyennant quelques adaptations. Par ailleurs, les besoins et demandes diffèrent, parfois fortement, d'un type d'entreprise à l'autre. La fourniture d'information ne peut être totalement prise en charge par les clients : dans les pays en développement, la production et fourniture d'information doi-

vent être prises en charge partiellement par les fonds publics, avec des niveaux de subvention variant selon les ressources des clients.

● Gamme des services d'information proposés

L'offre de produits et services d'information devrait être déterminée par la demande. En fait, c'est surtout le degré et la forme de traitement de l'information qui doivent varier en fonction de la plus ou moins grande capacité des entrepreneurs à identifier leur besoin, à aller activement chercher l'information nécessaire et à l'interpréter. On peut ainsi schématiser (cf. schéma 2 page suivante) la logique d'ensemble de cette offre de services, en distinguant trois formules de distribution des services, classées selon le degré de proactivité qu'elles emploient pour « porter » l'information vers le client.

► **Des informations capitalisées et mises en forme à l'avance sur la base des demandes récurrentes**, à la disposition d'un public habitué à venir chercher et à ex-

ploiter l'information de façon autonome : consultation et prêt, consultation sur Internet, publications et édition pour capitaliser l'information la plus demandée, librairie pour vendre les publications.

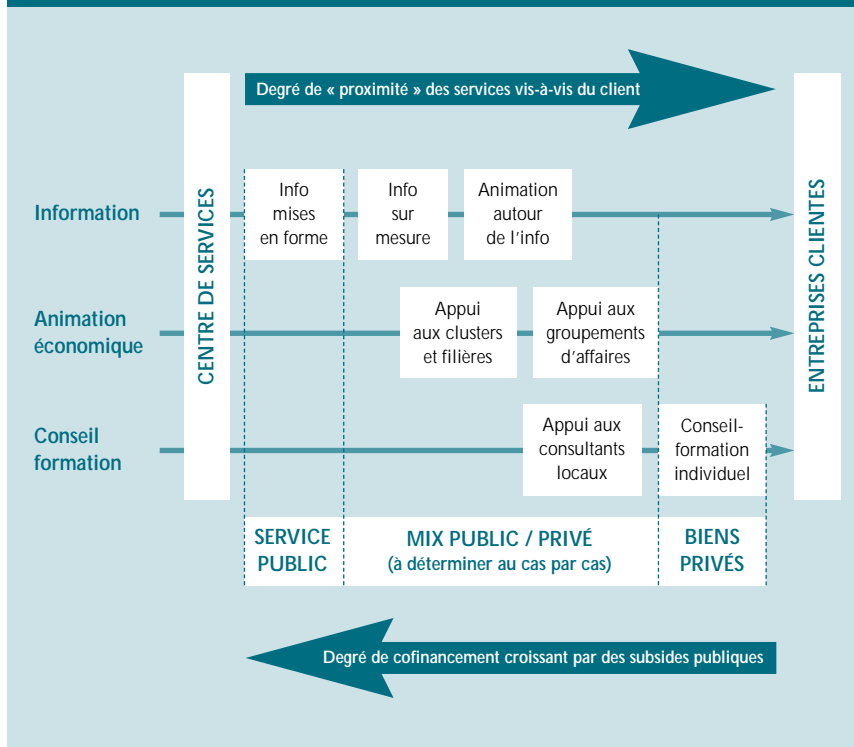
► **Des informations traitées sur mesure en fonction de la demande exprimée auprès des services** : orientation de l'entrepreneur vers l'organisme, le document ou service approprié, conseil de premier niveau pour assister l'entrepreneur à définir sa demande en information, et Service Questions-Réponses (SQR) permettant de fournir des réponses adaptées.

► **Des informations préparées et échangées collectivement au cours d'actions d'animation facilitant l'appropriation** : journées d'animation et d'échanges thématiques, émissions radios.

● Articulation avec d'autres interventions en appui au secteur privé

La stratégie adoptée en matière d'information doit prendre en compte les problèmes posés aux différents niveaux de

Schéma 2 : Les trois modes de distribution des services d'information et leur caractère plus ou moins fortement public



l'environnement des affaires, des organisations intermédiaires, du marché financier, et du marché des services non financiers.

Il apparaît clairement que les services d'information ne peuvent être considérés comme des biens privés mais plutôt comme des « services à caractère fortement public », justifiant, par conséquent, d'être soutenus à long terme par des subsides publics. En fait, si l'on classe l'ensemble des services non financiers selon le degré de proximité avec les clients, on s'aperçoit que la gamme complète peut être structurée par un gradient concernant le caractère plus ou moins public ou privé des services rendus et par un gradient inverse portant sur le degré de subvention publique justifié (cf. schéma 2).

La combinaison entre financement public et financement privé doit bien sûr être prise en compte dans le schéma de pérennisation de chaque service concerné, au cas par cas.

EFFICACITÉ/EFFICACITÉ DES SERVICES D'INFORMATION

Structuration de l'offre de services d'information

En premier lieu, et afin d'identifier les conditions d'efficacité/efficacités de chacun de ces services, il est nécessaire de disposer d'une typologie fine du public-cible pour distinguer les demandes et les besoins en information spécifiques à chacun.

La nécessité du traitement en amont : en réponse à cette demande diversifiée, il faut adapter ses sources d'information et faire un effort de retraitement : pour l'entrepreneur, la valeur de l'information est fortement dépendante de son caractère opérationnel et de sa lisibilité. Pour viser un fort degré d'utilisation du public des entreprises, il faut ainsi délivrer une information concise, appropriée et directement exploitable.

La nécessité du suivi en aval : fournir de l'information concrète, applicable et appliquée dans l'activité économique des clients exige la mise en place de fonc-

tions régulières du suivi clientèle, voire du « service après-vente ».

Ces relations en amont et en aval, couplées à une veille permanente, garantissent la cohérence de l'ensemble.

Service de consultation et prêts documentaires

De gros efforts sont à faire pour, élément essentiel, disposer du fonds documentaire adéquat :

- centré sur les métiers majeurs et activités professionnelles de la région/pays, à dominante pratique, et offrant des documents juridiques, légaux, et sur la gestion/comptabilité d'entreprise ;

- majoritairement orienté sur l'information économique, commerciale et juridique.

Il doit avoir accès à des sources d'information fiables, récentes, constamment mises à jour. Un budget pérenne doit être attribué chaque année au renouvellement du fonds. Le travail en réseau avec d'autres organismes fournisseurs d'information permet de mettre en commun certaines ressources à coût élevé (notamment l'abonnement aux revues). Il est donc impératif d'identifier les partenaires, leurs ressources disponibles, et les modalités d'échanges possibles.

Recherche guidée sur Internet

La recherche sur Internet intéresse les entrepreneurs car elle les familiarise avec l'ordinateur, les nouvelles technologies de l'information, et offre une ouverture sur le monde. En regard à la quantité d'information disponible sur Internet et aux vitesses d'accès limitées, il est évident qu'un service d'information peut apporter une valeur ajoutée à la recherche d'information pertinente, et a fortiori dans les zones décentralisées.

L'intermédiaire des documentalistes/spécialistes de l'information est crucial et cette activité devrait être liée au SQR. Tout comme pour les publications papier, le développement de contenus adaptés reste une priorité, et il est souhaitable de disposer d'un informaticien compétent.

Service Publications / Édition

L'activité de publication/édition permet de produire des documents adaptés aux publics-cibles et de capitaliser sur l'expérience et les informations les plus demandées. Diffuser une collection de documents sous le nom des services d'information permet de répondre aux besoins en information des opérateurs économiques, de dégager des revenus propres et de promouvoir l'image des services d'information. Le choix des lignes éditoriales et des titres à publier doit être guidé par l'analyse de la demande et un cahier des charges doit être défini avant chaque publication. La politique éditoriale doit être claire, pragmatique et rester centrée sur les publics-cibles.

La production de supports papier est un mode d'information relativement « passif » et peut nécessiter l'accompagnement d'actions d'animation, visant à renforcer l'appropriation par les entrepreneurs des informations communiquées, pour atteindre sa cible. De plus, il y a souvent des besoins en matériel pédagogique adapté au contexte, en documents concis, simples, pratiques, illustrés, « en langue nationale », et en supports audiovisuels.

Service librairie et autres services connexes

Si l'offre d'ouvrages en termes de titres et de prix est correcte, adaptée au contexte local, la clientèle sera au rendez-vous. Il se pose toutefois un problème pour la vente de livres dans de nombreux pays d'Afrique, surtout francophones car la grande majorité des ouvrages est éditée en Europe et vendue aux prix du marché européen, avec en plus des frais de port très élevés. À cela s'ajoutent la faiblesse du réseau de diffusion et le fait que peu de libraires prennent le risque d'acheter des ouvrages techniques et ne présentent les ouvrages que sur catalogue.

Il semble donc important de favoriser le développement d'un tel service, qui va de pair avec l'activité d'édition. La diffusion d'ouvrages édités en Europe devrait se faire à un prix subventionné pour tenir compte des faibles revenus des demandeurs.

D'autres services rémunérateurs peuvent être développés de manière connexe, selon l'environnement. Par exemple, l'antenne du Cite à Ambositroa (Madagascar) dispose de la seule photocopieuse de la région, ce qui attire nombre de clients, génère des revenus et fait connaître le centre.

Traitement sur mesure de l'information : service questions-réponses

Le service questions-réponses (SQR), service interactif à forte valeur ajoutée, apporte une réponse personnalisée, sur mesure. C'est un service adapté aux besoins des opérateurs économiques qui ne peuvent pas se déplacer ou passer du temps à rechercher de l'information. Ils ont un besoin précis en information et peuvent payer sa recherche et sa mise en forme. On peut distinguer les types de réponses suivants : dossier documentaire, dossier d'orientation, dossier commercial, dossier de synthèse, dossier bibliographique et dossier juridique.

L'orientation préalable permet de comprendre ou faire émerger la demande et d'orienter l'entrepreneur vers l'organisme, document ou service approprié. Le conseil de premier niveau, forme de « pré-conseil », se fait à l'issue d'une discussion avec le demandeur, suite à laquelle il pourra lui-même orienter sa démarche.

Les conditions de réussite d'un SQR sont principalement son accessibilité, l'aide au demandeur à formuler sa demande, l'utilisation de bases de données pour capitaliser les réponses et suivre la demande et l'activité du service. Le service SQR doit de plus impérativement disposer d'un réseau de personnes ressources, d'un fonds documentaire approprié, de sources d'information (papier, web, personnes ressources), d'un système d'archivage des réponses pour réutilisation éventuelle. La capitalisation des réponses permet à terme de répondre plus vite et à moindre frais, encore faut-il répondre à suffisamment de questions pour atteindre une masse critique de documentation. Les types de réponses possibles doivent être clairement définis avec estimation des temps passés et grille tarifaire adaptée et clairement affichée. La

satisfaction des utilisateurs doit être évaluée et suivie en permanence (formulaires joints aux réponses). Le service doit faire l'objet d'actions de communication.

Le financement du SQR repose sur un équilibre complexe : il faut arriver à fixer des prix acceptables, ne pas dépasser des temps moyens de traitement et trouver des prises en charge partielles par des projets/bailleurs ou grosses entreprises. En fait, bon nombre d'utilisateurs acceptent de payer l'information, à laquelle l'accueil, l'aide à la formulation des questions, et la remise d'un dossier personnalisé apportent une valeur ajoutée. Reste à savoir si les réponses aux questions sont réellement mises à profit par les entreprises sans accompagnement.

Organisation d'évènements, journées d'animation

La tenue d'ateliers thématiques d'échanges d'informations est très appréciée des publics-cibles car elle permet l'échange direct d'idées et de contacts, des rencontres, et une certaine vulgarisation. C'est une activité qui se prête bien à une intervention décentralisée dans les régions, avec des intervenants qui se déplacent au gré des animations. Elle a aussi l'avantage de faire connaître l'offre du service d'information et de promouvoir ses produits.

Émissions radios

Il ressort d'un certain nombre d'enquêtes que la radio est le média privilégié pour diffuser largement l'information auprès d'un public d'artisans, de micro et petits entrepreneurs et de producteurs agricoles, surtout les opérateurs qui sont loin des grands centres urbains. L'animation d'émissions thématiques régulières demande du temps, mais ce service est jugé essentiel.

Organisation et moyens

L'organisation interne du projet ou des institutions soutenues doit être structurée par produits et orientée par la de-

mande plutôt que par l'offre. La qualité de la gestion est déterminante en termes de définition de stratégie de services, de choix de développement, de ciblage des actions et des produits, de politique de tarification. Pour traiter l'information et gérer des bases de données, il est nécessaire de disposer de matériel informatique performant, relié en réseau interne, avec un accès à haut débit à Internet.

Disposer d'un outil de monitoring muni d'une batterie d'indicateurs de performances est essentiel pour garantir une cohérence dans l'appui. De plus, il est essentiel de disposer d'outils de suivi des clients/utilisateurs et de leurs demandes, sous forme de bases de données. Si des antennes décentralisées existent, les outils doivent être communs.

Les ressources humaines sont cruciales : les postes clés doivent être définis avec attention et une politique salariale attractive doit être mise en œuvre afin de garder les bons éléments. Il faut disposer d'une équipe polyvalente avec du personnel ayant à la fois l'expérience du monde de l'entreprise et de la gestion de l'information et des connaissances. Si des assistants techniques expatriés (AT) sont en poste, il faut penser dès le départ à leur retrait et le faire progressivement.

Les locaux doivent être ouverts sur la rue, dans un quartier central, facilement repérable, et accueillant.

Coûts/financements/rentabilité : la gestion d'un établissement devrait être faite suivant les normes habituelles du droit privé avec bilan, compte de résultats et commissaire aux comptes.

Décentralisation des services

Le développement d'antennes régionales d'information a démontré son efficacité en offrant des services de proximité adaptés à des publics souvent constitués de petits entrepreneurs qui n'ont pas l'opportunité de s'informer par ailleurs. Le lancement d'un réseau d'antennes décentralisées s'avère cependant être une opération longue, demandant beaucoup de temps et d'énergie, avec une réelle difficulté à lancer simultanément plusieurs antennes.

Les conditions principales de réussite d'une antenne régionale seraient les suivantes : dynamisme économique des régions d'implantation, bonne connaissance du contexte économique et institutionnel local, implication des partenaires locaux et développement des antennes régionales en co-responsabilité – institutionnelle et financière – avec les autorités locales.

IMPACT

La difficulté de la mesure d'impact

À supposer qu'un dispositif de mesure d'impact puisse être mis en place à un coût acceptable, il restera difficile de retracer et d'isoler l'impact spécifique de la fourniture d'informations technico-économiques sur un groupe d'entreprises déterminé : de par sa nature de bien public ou quasi public, ce type de service génère des effets qui se multiplient dans le milieu par retombées collatérales, se diffusent par communication informelle, non identifiable, et sont fongibles avec les effets d'autres appuis. C'est pourquoi, d'une façon générale, les projets d'appui au secteur privé utilisent des indicateurs plus faciles à appréhender mais qui ne permettent pas de mesurer véritablement l'impact sur le développement de l'entreprise.

Dispositif recommandé pour suivre l'impact et les performances

Base de données clients : le projet a de toute façon besoin de mettre en place un système d'identification des entreprises clientes de ses services d'information, selon quelques grandes caractéristiques permettant de les classer au sein d'une typologie claire de la clientèle.

Notation des clients : pour suivre l'évolution de ces entreprises clientes, le projet devrait choisir quelques paramètres d'évolution qui découlent plus particulièrement de l'accès à l'information. Il devrait en outre bâtir une grille de notation

des entreprises, basée sur la quantification de chacun de ces paramètres en fonction d'indicateurs de mesure vérifiables, et enfin, appliquer systématiquement cette notation aux nouveaux clients.

Mesure d'impact : le projet pourra réellement évaluer l'impact de ses services d'information sur le développement économique et social des entreprises clientes, s'il parvient à identifier un groupe de contrôle constitué d'entreprises non influencées par son intervention, et s'il peut leur appliquer le même protocole de notation, sur la même période de référence.

Mesure des performances : le projet pourra aussi se contenter de suivre et évaluer les performances de ses services, par une approche quantitative consistant à mesurer le taux de pénétration, ou par une approche qualitative : des enquêtes régulières sur l'usage qui a été fait de l'information et sur le niveau de satisfaction exprimé par les usagers.

VIABILITÉ

Stratégie de sortie

Les partenaires au développement soutiennent l'émergence de services d'information aux entreprises pour une durée limitée dans le temps. Il convient donc dès le début d'envisager le mécanisme par lequel les services développés pourront perdurer.

La stratégie d'intervention définie par l'étude de faisabilité préalable devra donc être formulée sur une durée de gestation suffisamment longue (> 9 ans) pour donner naissance, construire et transférer un système d'information performant et pérenne, à travers ses phases successives :

1. lancement et expérimentation, dans le cadre d'un « projet » ; cette phase, cruciale, réalise l'expérimentation et l'adaptation des produits, permet d'identifier les partenaires capables de prendre en charge les différents services et construit le réseau partenarial ;

2. structuration et expansion, durant la transition vers une structure pérenne ; les deux premières phases préparent la phase finale d'autonomisation, aussi bien du point de vue des objectifs, des prio-

rités que des solutions retenues en matière d'organisation et de financement ; 3. **consolidation et autonomie**, sous une forme institutionnelle durable.

La pertinence de cette stratégie d'évolution progressive et de sortie finale, la cohérence avec laquelle elle est appliquée et sa viabilité financière, devraient par ailleurs être régulièrement mesurées.

Pérennité institutionnelle : un centre ou un réseau ?

Est-il préférable de soutenir la création ex nihilo d'un centre d'information polyvalent ou plutôt d'appuyer le développement de ces services au sein de différentes organisations existantes ? Cette question doit être posée et résolue dans la perspective du retrait de l'aide internationale.

La première formule de création d'un centre d'information intégré permet un contrôle plus direct sur la qualité des services développés, sur le profil du personnel recruté et sur l'optimisation des synergies entre services. Elle autorise probablement plus de dynamisme et de cohérence managériale dans la phase projet, mais elle peut se montrer moins performante dans les deux phases suivantes. Par ailleurs, l'expérience montre que cette formule de centre d'information intégré pose des problèmes de transition vers un statut pérenne : soit l'aide se retire trop vite sans que le transfert ait vraiment eu lieu, soit l'aide reste trop longtemps et l'environnement s'habitue à ce soutien exogène.

La deuxième formule d'appui aux organisations existantes présente l'avantage d'investir sur des mécanismes plus faciles à pérenniser. Le projet peut se concentrer sur des fonctions de formation et de soutien aux associations professionnelles et organismes d'appui locaux, afin qu'ils développent des services d'information technico-économique adaptés à leur taille et clientèle. Le dispositif d'information mis en place fonctionnerait dans ce cas comme un réseau de services répartis entre plusieurs acteurs institutionnels, en fonction de leurs possibilités respectives. Le retrait de l'aide peut être plus naturel et progressif au gré de la montée en puissance des organismes soutenus. Le transfert et la pérennisation des fonctions centrales du dispositif sont une

question délicate qui doit être résolue avant le retrait définitif de l'assistance.

Rattachement institutionnel et statut

Le statut doit refléter le niveau d'accord que l'on a réussi à obtenir entre les divers partenaires concernés pour considérer les services d'information aux entreprises comme une mission publique à gestion autonome, déléguée aux organismes ad hoc. Le statut en question doit notamment permettre de mixer de façon logique et transparente des subventions publiques avec des revenus propres, obtenus par facturation des services.

Insertion sociale

Il est intéressant d'insérer le dispositif d'information (centre ou réseau) dans un contexte de concertation le plus large possible au sein du secteur privé. Cette ingénierie sociale demande à être animée avec énergie et perspicacité. D'autant plus que, dans ces configurations d'échanges, les petites entreprises peuvent avoir du mal à faire entendre leur propre voix.

Viabilité financière

L'expérience montre qu'un certain niveau d'autofinancement des services d'information peut être atteint, sans dépasser toutefois le taux moyen de 50 % sur l'ensemble de l'activité. La librairie et l'édition (fabrication) sont les seuls services identifiés recouvrables à 100 %. La recherche Internet, les SQR, l'organisation d'événements le sont à 20-30 %. La consultation/prêt, l'édition (rédaction), l'orientation et le conseil de premier niveau, ne s'autofinancent absolument pas. Un niveau élevé d'autofinancement peut être atteint par le développement de services Études ou Conseil, mais le risque est que ceux-ci se développent au détriment des services d'information. Quels que soient les succès en termes d'autofinancement, il est illusoire de prétendre qu'un système d'information aux entreprises peut totalement s'autofinancer.

La mise à disposition de l'information relève bien en partie du service public dans

la mesure où il s'agit d'un bien collectif – non exploitable individuellement – indispensable au développement économique. Dans un premier temps, les subventions alimentant le fonctionnement de services d'information aux entreprises doivent venir en grande partie de l'aide publique internationale. Elles doivent être envisagées à long terme pour permettre le développement complet et durable de ces services, notamment dans leur dimension de service public ancré localement. Il importe donc que les bailleurs de fonds internationaux, tout en assurant provisoirement ce financement, définissent clairement à quel horizon et selon quelles modalités ils entendent se retirer et laisser le budget de l'État prendre la relève. Simultanément, le secteur privé peut être encouragé à investir dans le maintien en fonctionnement de ces services publics dont il bénéficie.

Pérennité sur le plan humain

La pérennisation d'un centre de services d'information aux entreprises suppose qu'il soit capable de maintenir intact son capital humain, de préserver des facteurs de motivation forts et d'entretenir des dynamiques internes d'auto-apprentissage permanent.

La qualité et la continuité du management sont des conditions indispensables de pérennité. Vis-à-vis des tâches de direction du projet, le recours à l'Assistance Technique (AT) extérieure et la mobilisation/formation simultanée de personnel national peuvent correspondre à trois options : (1) direction assurée en permanence par un assistant technique expatrié ; (2) direction assurée par des AT au démarrage ; (3) direction assurée par du personnel national. Selon les pays, les options à développer ne seront pas forcément les mêmes. L'étude ne recommande pas l'option 1 et est plus en faveur de l'option 3 qui assure pérennité et développement des capacités locales. L'option 2 peut être pertinente dans des contextes locaux plus difficiles, où le secteur des entreprises est encore peu structuré ; cette option a pour corollaire l'absolue nécessité de préparer, dès le départ, le transfert des AT et le devenir des activités du projet. Sinon on court le risque que tout s'arrête après la fin du projet.

Information and Communication Technologies : Are they the key to viable Business Development Services for micro and small enterprises ?, par Clifton Barton et Marshall Bear, mars 1999.

Ce texte a été rédigé par International Management & Communication Corporation (IMCC) et Development Alternatives. Le travail a été soutenu par le programme MBP (Micro-entreprise Best Practices) de USAID.

Les technologies de l'information et de la communication : clés de services d'appui viables aux micro et petites entreprises ?

Ce document présente une recherche réalisée dans le cadre du programme MBP de USAID qui permet d'étoffer notre compréhension des technologies de l'information et de la communication en proposant un cadre analytique. Cette recherche a été suivie et complétée par des études de cas pratiques, entre au-tres celle présentée dans le premier numéro de cette publication (quatrième trimestre 2001) : « Des services en réponse à une demande : leçons philippines pour les prestataires de services d'information et de communication », Alexandra Overy Mielhbradt, mars 1999, USAID MBP. Cette étude présente les centres Laguna SeCen, centre de services à vocation non commerciale, et Bayantel, centre privé de télécommunications, et s'interroge sur l'avenir des services de TIC pour les micro et petites entreprises aux Philippines.

Cette recherche dans sa globalité est plus axée sur les services de (télé)communication que sur l'information en tant que telle : les services d'information y sont analysés en tant que composante des services de communication.

L'IMPACT DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION SUR LA CROISSANCE DES MICRO ET PETITES ENTREPRISES

Les systèmes d'information et de télécommunication et leurs applications permettent aux individus et aux organisations de coordonner leurs activités avec celles d'autres individus et organisations, basés dans d'autres localités, régions ou pays. La croissance rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC) a fait chuter les prix des infrastructures de base, ce qui les rend financièrement accessibles aux micro et petites entreprises (MPE).

À court terme, les bénéfices les plus importants pour les MPE proviendront d'un meilleur accès à des services de télé-

phone et fax fiables et à faible coût. Cet accès aux services de communication de base permettra aux MPE de communiquer plus efficacement avec leurs acheteurs et fournisseurs, de comparer les prix, de développer des réseaux de contacts commerciaux plus larges, d'accéder à des informations sur les marchés, les marchandises et les technologies disponibles à plus grande échelle et enfin de créer des liens avec d'autres entreprises dans leur intérêt commun. Les MPE pourront ainsi améliorer leurs performances et leur compétitivité tout en se positionnant de manière à tirer profit de services d'information toujours plus spécialisés, à mesure que les infrastructures de communication s'étendront et que les prix diminueront. Tout ceci leur permettra d'intégrer de nouveaux marchés à des coûts qui n'étaient pas envisageables auparavant.

La croissance rapide des services de télécommunication sans fil dans de nom-

breux pays en développement indique que les populations urbaines et rurales à faibles revenus peuvent être de bons consommateurs de services issus des TIC. **Le secteur des MPE en particulier devrait progressivement attirer les prestataires de télécommunications** et autres structures de services basés sur les TIC. Reste à savoir comment développer des modèles commerciaux qui correspondent aux besoins des MPE et soient financièrement viables.

DES SERVICES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION POUR LES MPE

Jusque récemment, les prix des services de télécommunications n'étaient pas abordables pour les MPE et l'offre de services était de toute façon limitée. Les récents développements technologiques ont entraîné une baisse des coûts signi-

ficative qui permet aux prestataires de services de télécommunication de proposer des prix réduits à leurs clients. De plus, dans les pays qui ont opté pour la privatisation et la dérégulation de leur secteur des télécommunications, les investissements dans le secteur et une compétition accrue ont motivé les prestataires à pratiquer des prix plus bas pour gagner ou maintenir des parts de marché. En conséquence, **les infrastructures de télécommunication ont été étendues à des communautés auparavant peu prises en compte** par le secteur.

Le défi auquel sont confrontées les entreprises de télécommunications consiste à développer des modèles commerciaux qui leur permettent de fournir des services en zones rurales et dans d'autres communautés mal desservies sans perdre d'argent. Dans plusieurs pays, les prestataires de télécommunications sont parvenus à développer des stratégies qui prennent en compte ces deux objectifs. Plusieurs de ces modèles semblent être en mesure non seulement d'offrir des services de télécommunications aux MPE

mais également d'autres types de services, tels que des services d'appui au développement des MPE de l'information, de la formation, des services postaux financièrement viables.

Ces modèles incluent les kiosques téléphoniques, les télécentres, les centres postaux et les centres ou réseaux d'information et de communication pour les entreprises. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de chacun de ces modèles.

Deux remarques préliminaires :

- ces modèles ont été conçus pour servir toute une gamme de clients dont les MPE ne sont qu'une composante ;
- de ces quatre modèles, seuls les kiosques téléphoniques ont fait pleinement leurs preuves et sont développés sur une base commerciale dans de nombreux pays. Les autres n'ont pas vraiment dépassé le stade de l'expérimentation ou du projet pilote. Ils requièrent des technologies tels des ordinateurs ou des accès à Internet, qui ne sont pas encore disponibles dans tous les pays en développement.

Caractéristiques des modèles commerciaux de TIC				
ATTRIBUTS	KIOSQUES TÉLÉPHONIQUES	TÉLÉCENTRES	CENTRES POSTAUX	CENTRE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION POUR LES ENTREPRISES
Pays où le modèle est développé	Inde – 10 000 kiosques dans des localités semi-urbaines et en zones rurales. Sénégal – Sonatel, l'opérateur public, a franchisé 1 000 kiosques et télécentres. Afrique du Sud, Indonésie, Philippines, Bangladesh.	Les premiers furent mis en place dans les pays scandinaves. Le but était d'offrir à des communautés isolées un accès aux services fournis par les TIC, et notamment de développer le travail à distance dans les zones rurales. Dans les pays en développement, l'objectif est d'offrir aux communautés pauvres ou isolées l'opportunité de tirer profit des TIC au travers d'installations collectives.	Afrique du Sud, Philippines, tous les pays occidentaux, etc. Exemples de centres postaux franchisés : FedEx, DHL, UPS, PostNet, etc.	
Clientèle	Tous les résidents de la localité, entreprises, personnes de passage, touristes.	Deux groupes : individus et MPE, institutions et structures d'appui à la société civile.	Tous les membres de la communauté, avec une gamme de services spécifiques proposés aux entreprises.	Petites et moyennes entreprises, même si certains services intéressent aussi les micro-entreprises.

.../...

Caractéristiques des modèles commerciaux de TIC (suite)

ATTRIBUTS	KIOSQUES TÉLÉPHONIQUES	TÉLÉCENTRES	CENTRES POSTAUX	CENTRE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION POUR LES ENTREPRISES
Services offerts	Services minimum : appels téléphoniques locaux, nationaux, internationaux. Autres services : fax, photocopies, dactylographie, e-messagerie. Parfois vente de marchandises et de nourriture.	Les télécentres proposent aux MPE les services offerts par les kiosques, des services e-mail, de la formation informatique, l'accès à de l'information commerciale via Internet, l'accès à la formation et l'appui-conseil à distance, etc. Cependant, dans les pays en développement, la plupart de ces centres ne sont équipés que pour les télécommunications de base et la formation.	Téléphone, fax, e-mail, envoi de courriers, location de boîtes aux lettres, travail d'impression, photocopies, reliure, etc.	Mêmes services que dans les autres centres, mais adaptés à la clientèle cible : services de télécommunication, secrétariat, location d'ordinateurs et formation, accès à de l'information commerciale spécialisée. Certains offrent également des salles de conférences, des bureaux temporaires, des services de transport, des marchandises, etc.
Concept commercial	Ensemble de services standardisés, important volume de ventes, faibles marges.	Mélange de services gros volumes/faibles marges et petits volumes/marges importantes (formation et information).	Ensemble de services standardisés, important volume de ventes, faibles marges.	Faibles volumes, fortes marges. Les services sont conçus pour la clientèle cible.
Modèle commercial	Le modèle le plus efficace consiste en des kiosques privés, appartenant à des individus, mais opérant sous un accord de franchise avec l'entreprise de téléphonie locale. À travers cet accord, le prestataire de services de télécommunications forme le propriétaire du kiosque et lui prodigue appui à la gestion et soutien financier. Le modèle des franchises est largement utilisé en Indonésie, aux Philippines, en Afrique du Sud et au Bangladesh.	Selon les lieux et les époques, des structures communautaires disposant de fonds étatiques ou des structures privées.	Fort émergence des services offerts par le secteur privé, des entreprises internationales ayant des réseaux internationaux de franchises. L'État n'est plus le prestataire de services postaux principal : à l'avenir, les secteurs privés et publics collaboreront et se concurrenceront.	Les centres d'appui aux entreprises ont été principalement mis en place par des ONG, locales ou étrangères, ou par des associations d'entrepreneurs. Certains seulement sont le fait d'entrepreneurs qui cherchent à créer une structure commerciale.
Systèmes requis	Prestataires de télécommunications (câblées et sans fil).	Prestataires de télécommunications et d'accès à Internet, services d'information spécialisés.	Télécommunications, système des postes publiques, services de poste privés, systèmes d'information gouvernementaux et autres.	Télécommunications, fournisseurs de services d'information commerciale spécialisée.
Installations requises	Lignes et appareils téléphoniques.	Lignes téléphoniques, ordinateurs, accès à Internet.	Lignes téléphoniques, accès à Internet, des ordinateurs pour accéder à certaines informations.	Lignes téléphoniques, accès à Internet, ordinateurs, espace de bureaux.

.../...

Caractéristiques des modèles commerciaux de TIC (suite)

ATTRIBUTS	KIOSQUES TÉLÉPHONIQUES	TÉLÉCENTRES	CENTRES POSTAUX	CENTRE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION POUR LES ENTREPRISES
Compétences nécessaires	Pas de compétences techniques requises, mais des compétences en matière de vente et de relation client.	Compétences en matière d'informatique et d'utilisation d'Internet.	Des compétences de base sont requises pour gérer les services postaux et des compétences en recherche d'information spécialisée pour la clientèle d'entreprises est nécessaire.	Compétences administratives et de secrétariat, formation informatique, capacité de recherche avancée et spécialisée.
Besoins financiers	Données non disponibles. Selon les estimations, ouvrir un kiosque franchisé « Vodaphone », en Afrique du Sud, coûterait 2 500 USD par ligne. Le revenu mensuel brut d'une ligne est estimé entre 150 et 183 USD.	La plupart des centres démarrent avec des fonds publics. Leur viabilité financière n'a toujours pas été démontrée.	Données non disponibles. Des recherches complémentaires seraient nécessaires pour connaître les besoins financiers et le potentiel de ce modèle.	On estime que les coûts de mise en place d'un tel centre seraient équivalents à ceux du démarrage d'un télécentre. La principale différence résiderait dans les coûts opérationnels.
Impact sur les MPE	Les kiosques constituent une opportunité d'offre de services de plus forte valeur ajoutée une fois celle-ci disponible. Au Sénégal, certains kiosques ont commencé à proposer des services Internet. Les kiosques offrent de nouvelles opportunités commerciales aux MPE : ils représentent une activité économique rentable et requièrent de faibles niveaux d'investissement et de compétences.	L'offre de services aux MPE reste limitée dans la pertinence de son contenu. Proposer des services d'information aux MPE conçus spécialement pour elles demandera de gros efforts. Le prix de l'accès à Internet devra descendre pour être abordable pour les MPE. Enfin, un effort en matière d'éducation informatique est requis pour familiariser les MPE avec son utilisation pour qu'elles puissent accéder à l'information dont elles ont besoin.	L'avantage de ce modèle est qu'il peut venir se juxtaposer à un modèle déjà existant, avec lequel les consommateurs sont déjà familiers. Pour les MPE, des services postaux fiables sont essentiels. À mesure que le commerce électronique se développe, ces services postaux deviennent une condition à part entière de l'efficacité des MPE en matière de gestion de la demande.	Si ces centres veulent être commercialement viables, ils doivent cibler les structures qui sont prêtes à payer plus pour accéder à tous les services qu'elles requièrent dans un même endroit, ce qui exclut les micro-entreprises. Le meilleur rôle que pourraient jouer ces centres serait celui de prestataires de ressources (informations spécialisées et modules de formation adaptés aux MPE), qui pourraient être ensuite distribuées via les télécentres ou les centres postaux.

Le modèle des kiosques téléphoniques présente l'avantage d'être un modèle évolutif. Les kiosques téléphoniques commencent déjà à proposer de nouveaux services (fax, photocopies, services de messagerie) afin de répondre aux besoins de leur clientèle. Parfois, ils vendent également des boissons, de la nourriture ou des cigarettes.

L'introduction de nouveaux services ne requiert que des investissements marginaux,

en matière d'équipement ou de formation du personnel.

Ce modèle commercial offre un point de départ pour le développement d'une offre de services plus complexes. Par exemple, l'introduction d'une machine fax qui reçoive les messages fera automatiquement du kiosque un centre de messagerie. À partir de là, il devient facile de réceptionner des courriers express, de faciliter les transferts d'argent et d'intro-

duire de nouvelles fonctions de communication dans le kiosque.

Les autres modèles évoqués ci-dessus se différencient des kiosques téléphoniques par la gamme des services qu'ils proposent et par le supplément d'équipement qu'ils requièrent. Bien que leur potentiel soit immense, à court terme il semble peu probable que l'offre de services aux MPE puisse se montrer rentable.

Les opérateurs de télécentres, en plus d'être des fournisseurs d'accès à des services d'information et de communication, doivent pouvoir déterminer d'une part les besoins de leur clientèle, d'autre part ce pour quoi elle est prête à payer et enfin comment ces services peuvent lui être offerts sur une base commerciale viable.

Les modèles de prestataires qui proposent **une gamme de services standardisés à un marché géographiquement étendu – tels les services postaux ou téléphoniques – apparaissent commercialement viables.**

De tels services permettent de couvrir les coûts opératoires de base en desservant plusieurs types de clientèle, même si pour certains la demande est faible. Les modèles qui débutent par des services basiques peuvent évoluer et s'étoffer en testant de nouveaux produits, donc à faible coût et avec peu de risques stratégiques majeurs.

De tels services doivent-ils être subventionnés ?

Des services basiques de télécommunication peuvent être proposés par des entreprises privées, commerciales, à des communautés rurales ou mal desservies, et être rentables. Ceci est moins clair pour les services plus avancés d'information et de communication.

Beaucoup des services d'information et de communication proposés par les télécentres sont financièrement soutenus.

Cette recherche suggère qu'il est possible de débiter avec une subvention initiale pour que le centre devienne viable, ses produits et services étant proposés par des sous-traitants privés ou communautaires.

La réponse au dilemme de la viabilité financière et commerciale n'est pas encore trouvée. Elle suppose la conduite de davantage de recherches et l'analyse de cas concrets, en particulier sur les thématiques suivantes :

- Comment les initiatives publiques peuvent-elles améliorer l'accès aux infrastructures et services de TIC aux groupes à faibles revenus ?
- Quelle est la pondération optimale pour les MPE entre services et produits de communication et d'information ?

- Quels modes d'offre et de combinaison des services ont le plus de chances d'être financièrement pérennes ?
- Comment peut-on fournir, en utilisant les TIC, des services d'information commerciaux plus complexes ou plus spécifiques aux MPE ?
- Comment un meilleur accès aux services basés sur les TIC affecte-t-il les opérations commerciales des MPE ?
- Quelles sont les opportunités commerciales qui émergent pour les MPE prestataires et/ou sous-traitantes de par la croissance rapide de la filière des TIC dans les pays en développement ?

Potential business models for the delivery of Internet-based information services to micro and small enterprises in the Philippines, Ronald T. Chua, avec la contribution d'Alexandra Overy Miehlsbradt, juin 1999.

Ce projet a été financé par USAID et mis en œuvre par Development Alternatives Inc.

Modèles potentiels pour le développement d'une offre de services d'information sur Internet pour les micro et petites entreprises aux Philippines

Cette étude fait partie d'une série d'enquêtes publiées par le projet Microentreprise Best Practices (MBP) de l'USAID, Coopération américaine, sur le sujet des TIC. Elle examine, dans le contexte philippin, le potentiel qu'offre l'utilisation des nouvelles techniques de l'information et de la communication (NTIC) dans l'offre de services d'information aux micro et petites entreprises (MPE).

Les NTIC induisent des changements fondamentaux dans le fonctionnement des réseaux de promotion et de distribution de biens et de services. Elles permettent également l'émergence de nouveaux types de services aux entreprises et changent la façon dont les entreprises accèdent aux services et les utilisent.

Le projet MBP de l'USAID a ainsi choisi d'étudier l'offre de services des MPE pour deux raisons majeures :

- les TIC sont des services essentiels et transversaux du développement des MPE ;
- l'observation des services de TIC aux MPE peut fournir des leçons dans le domaine des BDS sur comment commercialiser d'autres services d'appui aux entreprises.

De ces hypothèses ont découlé trois questions centrales, traitées par plusieurs études :

1. Comment l'accès aux télécommunications affecte-t-il les opérations commerciales des MPE ?
2. Quels plans d'affaires sont viables en termes d'offre de services de TIC aux MPE ?

Les études de cas de deux fournisseurs de services de télécommunication, Les centres d'appel publics Bayantel et le Centre Laguna pour les MPE ont permis de répondre à ces deux premières ques-

tions en présentant comment chaque centre y répond sur son marché et quels changements pourraient être apportés pour atteindre de façon plus efficace leurs cibles, les MPE.

3. Quels sont les modèles émergents basés sur Internet qui sont utilisés par les prestataires de services d'appui ?

C'est cette troisième question qui est le sujet du document présenté. Il s'agit de déterminer si et comment les TIC – notamment Internet – peuvent aider les prestataires de services à proposer des services demandés par les MPE, en particulier l'information.

Le marché philippin des services d'information aux entreprises via Internet est analysé, ainsi que le potentiel d'utilisation de TIC modernes pour fournir des services d'information vendables aux MPE. La demande des MPE en services d'information basés sur Internet est ensuite décrite, fondée sur des études de consommateurs. Quatre prestataires d'information via Internet aux Philippines sont passés en revue. L'analyse porte sur

le potentiel qu'a chacun des prestataires de proposer des services d'information aux MPE, en partant d'une analyse forces/faiblesses. Enfin, l'étude se concentre sur les caractéristiques des produits d'information proposés par les quatre prestataires, comparées à la demande des MPE. Aucun des modèles n'est approprié pour proposer des services d'information sur Internet aux MPE, et l'étude conclut en proposant un modèle alternatif.

Cette étude est particulièrement pertinente pour les bailleurs de fonds et opérateurs intéressés par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication modernes pour proposer des services d'appui aux MPE. Ils souhaitent en effet d'une part savoir si les technologies de l'information et de la communication modernes sont une priorité pour le développement des MPE, et d'autre part comment on peut les utiliser.

LE MARCHÉ DES SERVICES D'INFORMATION AUX PHILIPPINES

La demande en matière de services d'information souffre du faible niveau de connaissance et d'utilisation de l'outil Internet par les MPE. Néanmoins, une demande pour des services d'information via Internet existe potentiellement. En effet, quand on présente aux MPE enquêtées les bénéfices qu'elles pourraient tirer d'un tel service en matière d'information sur les fournisseurs, les acheteurs et les concurrents, elles se disent intéressées par l'achat de ces services.

Cependant, les entreprises intéressées appartiennent à la tranche supérieure des MPE, en termes de taille et de volume des ventes. Ce sont principalement des entreprises en plein développement et impliquées dans une activité de transformation.

Ces entreprises ont dépassé le stade de la précarité et de la lutte quotidienne pour la survie et peuvent dorénavant se concentrer sur l'expansion de leur activité. Pour ce faire, elles ont recours à des services d'information, qui leur permettent d'identifier de nouveaux marchés,

de meilleurs fournisseurs et de nouvelles technologies.

La nature et la qualité de l'information souhaitée varient en fonction de l'échelle de l'activité de l'entreprise. Les entreprises qui travaillent sur une vaste zone géographique avec une importante production, ou qui opèrent dans des lieux multiples, requièrent un champ d'informations plus large qu'une entreprise qui intervient uniquement localement. Une grande entreprise a le besoin et la capacité d'interpréter des informations variées, tandis qu'une petite entreprise cherche de l'information immédiatement compréhensible et utile, « prête à l'emploi ».

À la suite d'une étude menée sur les besoins en TIC et les capacités des organisations de la société civile à utiliser les TIC, trois difficultés majeures ont été identifiées comme gênant le développement et l'utilisation des TIC : l'accès, le coût et l'expertise technique.

Très peu de prestataires philippins utilisent Internet pour proposer leurs services.

Il est peu probable que le secteur privé développe de tels services à court terme pour les MPE car la demande des grandes entreprises croît rapidement et se révèle beaucoup plus simple à satisfaire.

Bien que cette étude ne conclut pas sur l'utilité des TIC pour les MPE du fait du trop faible taux d'utilisation, la demande des MPE qui ne sont pas sur des marchés locaux indique qu'elles comptent sur l'information pour améliorer leur activité. Il y a ainsi un potentiel pour un bailleur de soutenir l'émergence de services d'information aux MPE orientés par la demande. Il y a aussi un besoin d'encourager les

prestataires existants à développer de tels produits, qui rencontrent la demande des MPE à la fois en termes de contenu et de services. Seul un tel service peut être financièrement viable et avoir un impact significatif sur les MPE.

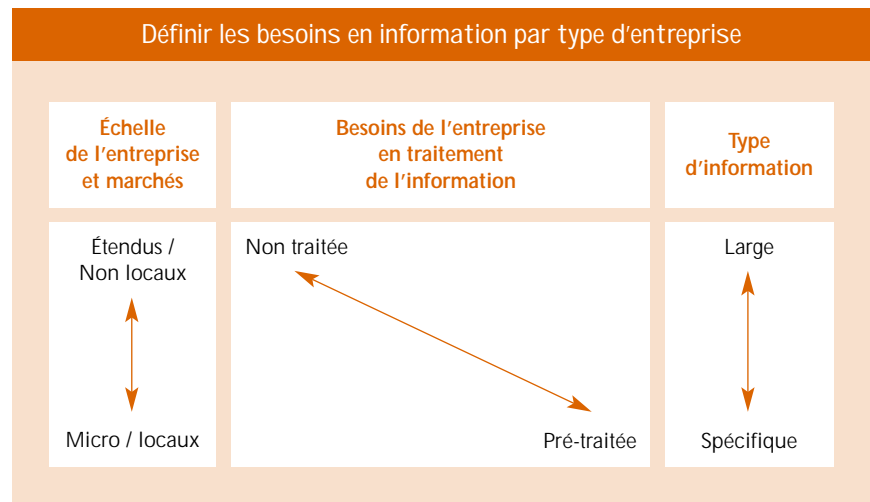
PROFILS DE QUATRE STRUCTURES OFFRANT DES SERVICES D'INFORMATION PAR INTERNET

Les quatre études de cas ci-dessous concernent des prestataires qui ont recours à Internet pour offrir leurs services mais qui touchent aujourd'hui un nombre limité de MPE.

ASSIST conçoit EASISBoard

ASSIST (Agricultural Statistics and Marketing Information Services Project) est une ONG issue d'une collaboration entre le Projet de statistiques agricoles et de services d'informations commerciales, subventionné par l'USAID, et le Bureau des statistiques agricoles des Philippines. Elle a pour but de fournir de l'information et du conseil aux grandes industries, au gouvernement et aux ONG des Philippines.

En 1995, ASSIST conçoit EASISBoard, Easy Access to Statistical Information Bulletin Board, une banque de données statistiques accessible par Internet, sur abon-



nement, qui offre aux entrepreneurs un accès simple à des informations en ligne, à des travaux de recherche et à de l'information économique. L'organisation se focalise sur les grandes entreprises du secteur agricole car elles font partie des premières à reconnaître l'importance de l'information et parce qu'elles sont souvent équipées de logiciels informatiques récents et d'un accès Internet.

L'abonnement en ligne commence à 270 USD. Ce coût comprend le droit d'inscription (100 USD) et le crédit minimal de connexion à la banque de données. 70 % de la clientèle d'EASIBoard est constituée par 13 grandes entreprises et les 30 % restant correspondent à des usagers indépendants, des ONG et des petites entreprises. Les revenus générés par EASIBoard sont estimés à 30 % des revenus d'ASSIST. L'offre de services par Internet est considérée comme une activité de promotion des autres services proposés par ASSIST (appui technique et conseil statistique).

EASIBoard démontre qu'il existe une demande pour les services d'information économique et commerciale, au moins parmi les grandes entreprises. L'idée d'adapter de l'information brute aux besoins spécifiques des utilisateurs plaît et elle est susceptible de séduire aussi les MPE. Cependant, le prix du service et le fait que les informations s'échangent principalement sur Internet – et requièrent donc de l'équipement informatique – rendent EASIBoard inaccessible aux MPE.

ASSIST a expérimenté l'offre d'information statistique aux petits entrepreneurs agricoles alors qu'elle était encore subventionnée par l'USAID. Depuis qu'elle doit s'autofinancer, elle s'applique à satisfaire les besoins des grandes entreprises.

La Chambre de Commerce et d'Industrie des Philippines

La CCIP est une organisation non gouvernementale, à but non lucratif, qui représente ses entreprises membres. En 1997, la CCIP comprenait 1 783 membres, dont 60 % étaient des PME.

Le projet de la CCIP est de créer un réseau entrepreneurial électronique, permettant aux membres basés dans des régions éloignées d'avoir accès à de l'infor-

mation via Internet. Les membres ont accès aux ordinateurs et à Internet via des bureaux de la CCIP ou des centres publics de télécommunications. Les services accessibles via le réseau comprennent un système de communication avec les autres membres du réseau, un centre de documentation et des services virtuels de vente (e-commerce).

En septembre 1998, seules 10 des 142 chambres de commerce locales des Philippines disposaient d'un accès à Internet et de personnes formées pour le gérer, et la plupart des PME membres ne possédaient pas d'ordinateur. Cependant, les responsables de la CCIP considèrent que leurs membres sont très largement informés des bénéfices apportés par les technologies de l'information puisque que la Chambre mène, depuis 1995, des formations et séminaires sur le sujet.

Il est trop tôt pour évaluer l'impact du réseau, mais il dispose de quelques caractéristiques susceptibles de séduire les MPE. Il rassemble des informations qui proviennent de sources variées et peuvent être très spécifiques. La base de données des membres, par exemple, peut aider à collecter des informations telles que des listes de nouveaux fournisseurs ou acheteurs, même dans une zone géographique limitée ou une économie très locale. Les CCI locales fournissent aussi un réseau de débouchés accessibles aux MPE. **À terme, elles pourraient leur permettre un accès simple et formaté à leur convenance à l'information contenue sur le réseau.**

La Confédération des Exportateurs des Philippines

La Confédération des Exportateurs des Philippines (PHILEXPORT) regroupe 3 000 membres et 38 associations industrielles affiliées. Les membres de l'organisation représentent au moins 70 % des revenus du pays liés à l'exportation. PHILEXPORT fournit une gamme de services à ses membres, qui vont du conseil et de l'information à des services de formation ou de promotion de l'investissement. Elle fournit également des services liés à Internet, ouverts aux membres et aux acheteurs potentiels, qui incluent : la possibilité de louer une page du site

Internet de PHILEXPORT pour promouvoir ses produits (38 USD par an pour les membres et 50 pour les non-membres) ; l'accès à l'e-mail (0,05 USD par minute / 0,08) ; l'accès à Internet (2 USD par heure / 2,5) ; le traitement des questions posées via le site Internet et l'abonnement à un site d'information sur les exportateurs philippins, destiné aux acheteurs (le prix du service étant fonction du degré d'information requis).

Les services de PHILEXPORT sont potentiellement très utiles aux petits exportateurs. Cependant, la demande est faible. L'organisation attribue cela au bas niveau de perception des bénéfices potentiels d'Internet au niveau des exportateurs. Bien que les membres aient droit à des tarifs préférentiels, les petites entreprises ne voient pas la nécessité d'acheter ces services. Pourtant, créer sa propre page de publicité sur Internet offre l'opportunité aux petits exportateurs d'être exposés au regard des acheteurs internationaux à un prix raisonnable. **Les services de PHILEXPORT ne sont pas adaptés aux micro-entreprises car ces dernières n'exportent pas directement.**

Le Centre de coopération de l'Asie du Pacifique pour l'échange technologique et la formation des PME

Ce réseau électronique, l'APEC (Asia Pacific Economic Cooperation Center) pour l'échange technologique et la formation des PME joue un rôle de relais d'information sur les technologies, les marchés, le développement des ressources humaines et la productivité des PME de la région de l'Asie du Pacifique. Dans chacun des pays impliqués dans le réseau se trouvent des centres relais d'information locaux pour les PME. Le principal vecteur d'information du réseau est le site Internet du projet, qui est accessible à partir des ordinateurs des centres relais. Aux Philippines, il existe six centres relais.

Les centres relais sont chargés de diffuser l'information du réseau central vers les PME et des PME vers le central. Les relais locaux alimentent les banques de données à partir des informations sur les PME locales. Ils sont connectés entre

eux. Ils fournissent de l'information aux PME sur les fournisseurs et les acheteurs, leur proposent des rapports d'activité, des enquêtes et des données statistiques sur l'activité économique de leur secteur. Les six centres relais des Philippines sont soit des structures privées, soit des structures gouvernementales qui soutiennent le développement des PME.

Le modèle semble disposer d'un potentiel pour intéresser les PME. Cependant, **il est encore trop tôt pour dire si les centres relais locaux seront capables de toucher un nombre significatif de PME** et si leur personnel aura les compétences nécessaires à la promotion du service et à l'adaptation des informations aux besoins des clients.

CONCLUSIONS

Aucun des quatre prestataires n'arrive pour le moment à atteindre le public des MPE de façon significative et stable. L'analyse révèle pourquoi les MPE ne sont pas intéressées par ces services et met à jour certaines erreurs que font communément les organismes en proposant des services de TIC modernes aux MPE. Le contraste entre l'offre de services d'information via Internet de ces prestataires et la demande des MPE en la matière suggère des voies que les bailleurs de fonds et opérateurs devraient expérimenter en matière de services d'information via Internet orientés par la demande.

L'offre de services d'information aux micro et petites entreprises doit nécessairement être basée sur la fourniture d'informations traitées et adaptées en fonction des clients. Pour ce faire, un prestataire de services d'information doit avoir du personnel compétent, capable de collecter l'information et de la rendre accessible aux MPE. Cela signifie que les coûts de personnel seront plus élevés et le volume de travail effectué plus faible que pour une activité de télécommunications. La difficulté dans les premiers temps sera donc de garder les prix suffisamment bas pour attirer les MPE, et d'atteindre des volumes d'activité suffisamment hauts pour couvrir les coûts.

Puisque les services basés sur Internet sont actuellement centrés sur les grandes entreprises, il est certain que **pour toucher les MPE, l'intervention des bailleurs sur le marché sera nécessaire.** Les bailleurs pourraient par exemple subventionner les coûts initiaux de sensibilisation à l'existence et à l'intérêt des services proposés via Internet. Ils pourraient également aider les prestataires à recentrer leurs services en fonction de la demande des MPE. Ces deux interventions permettraient de rapprocher l'offre et la demande de services basés sur Internet.

Services commerciaux d'information

basés sur les technologies d'information et de communication pour le développement des micro, petites et moyennes entreprises

Commercial ICT-based business information services for MSME development, Udo Gaertner, Roshanjith Siriniwasa, avec la contribution de Friedrich Schoepf, 2001.

Ce texte est une contribution à la conférence du comité des donateurs à Hanoi au Vietnam par l'équipe du projet EIP (Entreprise Information Project) financé par la GTZ.

Dans ce contexte de la mondialisation, les micro et petites entreprises du Sri Lanka sont soumises aux pressions du marché. Les grandes entreprises ont su utiliser les opportunités d'affaires générées par les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) contrairement aux micro et petites entreprises qui restent confinées dans leur environnement. Ce texte présente l'expérience menée par la Chambre de commerce de Ceylan, avec l'appui de la GTZ, qui vise à la réalisation d'un réseau régional d'information basé sur les NTIC. Le document présente les étapes qui ont conduit à l'utilisation commerciale des BIS, en établissant les bases d'un système d'information et la création d'un réseau de partenaires notamment privés.

LE CONTEXTE GÉOGRAPHIQUE, ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE

L'île du Sri Lanka est située dans l'océan Indien, à proximité de la côte Sud de l'Inde. 18,7 millions de personnes y vivent sur 66 000 km². En 1997, l'économie de marché a remplacé l'économie centralisée et l'État-providence. Le gouvernement a ainsi déclaré que le pays atteindrait le statut de nouveau pays industrialisé en l'an 2000. Cette transformation a généré des changements profonds dans le paysage des institutions qui font la promotion du secteur privé. De ce fait, beaucoup d'organisations publiques, privées et non gouvernementales qui offrent une large gamme de services d'appui aux entreprises se sont modifiées. De plus, quatre ministères gèrent des sphères de compétence et de responsabilité qui se recoupent parfois. La plupart des organisations sont aidées par des bailleurs multilatéraux, tels que le BIT ou le programme de développe-

ment des Nations unies, ou par des organisations bilatérales, comme la GTZ ou les coopérations suédoise (Sida) et norvégienne (Norad).

LE PROJET EIP

Le projet d'information aux entreprises est une initiative conjointe du ministère en charge de la planification (Ministry of Plan Implementation), de la Chambre de commerce de Ceylan (CCC) et de la GTZ (Coopération allemande). Il a débuté en janvier 1998 et a pour but l'emploi des services d'information aux entreprises par les communautés commerciales, y compris les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) et les organisations d'appui. Pour ce faire, il faut créer un système d'information basé sur les technologies de l'information et de la communication (TIC), ainsi qu'un réseau d'organisations partenaires au sein des régions, et promouvoir l'application commerciale de ces services.

D'ici à 2006, le système d'information du projet devrait couvrir quatre des neuf provinces du Sri Lanka, c'est-à-dire dix secteurs. Étape par étape, chacune des dix organisations privées partenaires sont assistées dans la création d'un bureau local d'information. Elles sont indépendantes mais reliées entre elles par une interface centrale d'échange d'informations à la chambre de commerce de Colombo (CCC- le Bureau international d'information).

Ce réseau de partenaires a pour but la circulation des services d'information aux entreprises. Le fait qu'il soit local permet à la CCC d'élargir son champ d'action. Dans le même temps, les communautés commerciales des régions ont accès, grâce au réseau d'information du projet, à des informations et des services à l'échelle nationale. Il y a actuellement des bureaux locaux d'information à Kandy, Kurunegala et Hambantota.

Outre les services d'information aux entreprises, les organisations partenaires du projet basées dans les régions proposent d'autres services d'appui aux entreprises à l'échelle locale. Le développement de l'information par les TIC est un outil qui supplante tous les services déjà existants. Grâce à cette méthode, l'intervention est réellement basée sur le commerce à l'échelle locale et son réseau d'organisations régionales. C'est par ses partenaires que le projet d'information aux entreprises fait la promotion de ses services d'information. Il contribue à mettre en place un réseau durable et économiquement viable de services d'information. On attend une croissance de l'économie régionale et un marché compétitif pour les services d'appui aux entreprises.

Les services d'information aux entreprises permettent une plus grande transparence des marchés et une prise de décision facilitée car ils présentent à leurs clients, individuels ou institutionnels, des faits et des analyses commerciales. Ces clients sont principalement les entreprises privées, y compris les MPME, les prestataires de services d'appui aux entreprises, les autorités publiques et les projets internationaux.

Les TIC permettent à tout type d'information d'avoir une portée mondiale et à chacun d'avoir accès rapidement et à moindre coût à des sources d'information

plus précises et diverses et de pouvoir stocker une grande quantité de données. Voilà pourquoi les services d'information aux entreprises de demain seront « TIC » ou ne seront pas. Le but du projet est ainsi de connecter les MPME au réseau commercial mondial via les TIC. Mais la création de bureaux TIC à des endroits stratégiques n'est que l'un des moyens d'y parvenir. L'information est un service que les organisations visant au développement du commerce proposent traditionnellement. Selon une étude menée en 1997 au Sri Lanka, 127 prestataires de services « traditionnels » d'information aux entreprises ont été recensés dans la zone du futur projet, dans les dix localités de Hambantota, Matara, Galle, Badulla, Moneragala, Kandy, Nuwara Eliya, Tatale, Kurunegala, et Puttalam.

QUEL MARCHÉ POUR LES SERVICES D'INFORMATION ?

À y regarder de plus près, l'information traditionnelle aux entreprises était souvent peu variée, de mauvaise qualité, peu précise et peu ou pas actualisée. De plus, de nombreuses banques de données et d'information restaient inutilisées par manque de moyens technologiques. Les informations au niveau national n'étaient accessibles que pour ceux qui les consultaient directement depuis Colombo.

Pourtant, quelques prestataires de services d'information aux entreprises ont été sélectionnés sur des critères d'expérience et de résultat pour être partenaires du projet. Après analyse, il est ainsi apparu que l'information n'était fournie qu'à des segments restreints du marché. En 1999, seules les entreprises les plus grandes, les fournisseurs de services d'appui aux entreprises, les autorités publiques et les projets internationaux ont payé pour obtenir des services d'information dans les centres de Kandy, Colombo, Kurunegala et Hambantota. Ainsi, **même si les MPME sont considérées comme des clients potentiels de ce genre de services, la demande ne croît que grâce au tissu d'organisations** qui entoure les entreprises partenaires du projet.

De plus, les statistiques montrent clairement que les services des différents centres ne sont utilisés que par un très petit pourcentage de clients potentiels. On estime cependant que le besoin d'approvisionnement continu en informations de qualité augmentera en même temps que la création et le maintien d'entreprises viables et pérennes, qui auront besoin d'informations pour améliorer ou garantir leur compétitivité. De ce fait, le marché de l'information aux entreprises par les TIC ne semble pas pouvoir atteindre la saturation et ouvre beaucoup de perspectives.

LES BESOINS DES MPME

La structure de l'économie régionale est principalement basée sur les MPME, qui représentent 84 % des entreprises de la province centrale. Le projet a donc des répercussions directes et indirectes sur le développement des MPME : les services validés d'information amènent plus de transparence sur le marché, les services d'appui aux entreprises touchent plus de MPME et s'adaptent mieux à leurs besoins. Les grandes entreprises ont de plus larges possibilités d'investissements, qui peuvent aboutir à des relations commerciales entre les grandes et les petites entreprises.

Une étude de marché menée en 1998 a montré que les MPME attendent des services d'information aux entreprises qu'ils leur permettent d'établir de nouveaux contacts commerciaux, mettent à leur disposition des informations commerciales d'ordre général, des statistiques sectorielles, ainsi que les tendances et les opportunités des marchés. En outre, les entreprises plus importantes, les fournisseurs de services d'appui aux entreprises et les autorités publiques sont demandeurs des services de cartographie commerciale.

Dans le contexte actuel de mondialisation du commerce, les MPME du Sri Lanka sont exposées à la pression des grandes entreprises multinationales. Leur avantage compétitif et leurs résultats en amélioration sont attribués en majeure partie à des stratégies commerciales basées sur des infor-

mations pertinentes délivrées par les TIC. Afin de survivre dans cet environnement, les MPME ont donc besoin d'avoir accès à des informations commerciales validées par l'extérieur. Elles sont de plus en plus conscientes de l'importance des services externes d'information aux entreprises par rapport aux sources d'information traditionnelles (voisins, amis, famille, etc.) mais n'ont souvent pas les moyens d'investir dans ce domaine. De plus, ces services gagnent du terrain sur les autres facteurs de production, tels que le travail et le capital, et deviennent fondamentaux pour les MPME.

UN RÉSEAU D'ORGANISATIONS PARTENAIRES

Le projet d'information aux entreprises s'appuie sur un réseau d'organisations partenaires indépendantes et hétérogènes. Elles sont reliées entre elles par des accords contractuels qui définissent leur mode de coopération.

Ces organisations ont été choisies parce qu'elles servent les intérêts des secteurs public et privé, en fonction de leur gestion, de leur réputation dans le monde des affaires et parce qu'elles fournissaient déjà des services de base d'informations commerciales aux entreprises. De plus, les sources d'information déjà existantes sont reliées à ce réseau, car elles étaient sans cela très peu consultées. Il est apparu que la demande en information est moins complexe que ce que le projet prévoyait, les sources actuellement validées tenant compte de la demande effective. Les fournisseurs et les sources d'information aux entreprises sont au nombre de 51. Les dix organisations décrites dans le tableau ci-contre fournissent des informations au projet de manière régulière.

Bien que les différentes sources d'information rassemblées se recoupent et se répètent parfois, du fait de leurs positions isolées, l'ensemble fournit toutefois une base fiable et bon marché pour de plus amples traitements. Ce réseau a de plus l'avantage d'élargir le marché des services d'appui aux entreprises et d'acquiescer la reconnaissance des institutions publiques et privées.

Les partenaires régionaux du réseau répondent à la demande existante en services d'information aux entreprises. Ils vendaient déjà leurs services avant d'être intégrés au projet, principalement aux grandes entreprises et aux organisations publiques, mais pas aux MPME : ils proposaient alors soit des données brutes à un coût nominal, soit des services d'expertise sophistiqués et à prix élevé.

MODE DE FONCTIONNEMENT

Le réseau de partenaires du projet s'adresse à toutes les entreprises sans distinction de taille, mais l'importance du secteur pour l'économie régionale (ressources naturelles, contribution au PIB, nombre de MPME, etc.) a été prise en compte. À l'origine du système d'information du projet, seize secteurs ont été choisis et répartis dans les quatre centres d'information :

➤ à Colombo : les vêtements, les jouets, le caoutchouc et les produits végétaux/plantes ;

➤ à Kurunegala : la noix de coco, les fruits, les légumes et la construction ;

➤ à Kandy : les épices, l'horticulture, l'artisanat, les pierres précieuses et la bijouterie ;

➤ à Hambantota : le riz paddy, le bétail, les produits laitiers et la pêche.

Les services d'information aux entreprises sont conçus comme des produits commerciaux afin que le projet soit économiquement viable. C'est pourquoi les clients visés sont ceux qui ont les moyens de payer. Le paiement est aussi un signe de changement de mentalités car il inscrit l'information dans une logique commerciale et en fait un facteur de production essentiel.

Le projet permet la création de produits d'information complètement nouveaux en intégrant et en traitant les sources d'information déjà existantes de ses partenaires régionaux et nationaux. Il comble ainsi un vide sur le marché proposant de l'information aux MPME.

Le projet n'est actuellement économiquement viable qu'au niveau des grandes entreprises et il faut définir si ces services répondent aux besoins des MPME. Jusqu'à

Les dix prestataires d'information du projet EIP



présent et afin d'adapter les services d'information à la demande, des secteurs de l'économie ont été définis selon des critères et les différents protagonistes de ce secteur ont été identifiés. Puis les attentes des différents acteurs en matière d'information ont été recensées pour aboutir à une description des services nécessaires.

Le projet contribue au développement commercial des services classiques d'appui aux entreprises puisque la transparence qu'il engendre devrait favoriser la concurrence entre les prestataires de services et aussi entre les entreprises. Le projet ambitionne de satisfaire les différents besoins en information des groupes de clients déjà définis, et ce pour les seize secteurs cités ci-dessus.

Après recensement des services traditionnels d'information, **une stratégie commune aux quatre centres d'information** du projet a été mise en place : le changement d'échelle des produits existants, les rendant plus rapides, plus précis et de meilleure qualité et la création de nouveaux produits d'information. Après analyse, la demande pour un produit spécifique est clairement identifiée et un produit est créé. Pour ce faire, les données brutes sont d'abord récupérées auprès d'un programme centralisé d'information, puis traitées afin de donner une valeur ajoutée. Il faut ensuite fixer un prix qui tienne compte des coûts mais aussi des revenus des clients, par exemple. Vient enfin la phase de marketing, qui consiste à faire connaître le produit ainsi créé.

Avant le démarrage du projet, les services d'information étaient majoritairement perçus comme un service supplémentaire d'aide aux autres services d'appui aux entreprises assurés par les partenaires du projet. Seules les autorités publiques et les grandes entreprises avaient accès à ces services qui n'étaient pas considérés comme des produits à part entière mais comme des sous-produits. L'objectif de ce projet est de transformer ces services inorganisés en un service d'appui aux entreprises spécialisé et distinct au sein de chaque organisation partenaire. À cet effet, des entités d'information spécialisées ont été créées, ainsi qu'un réseau basé sur les TIC. Des produits d'information ont ensuite été créés et commercialisés.

L'ALLIANCE PUBLIC-PRIVÉ, CLEF DE VOÛTE DU PROJET

Le projet d'information aux entreprises fonctionne sur la base d'une collaboration entre les secteurs public et privé puisque la plupart des fournisseurs d'information sont publics et que la commercialisation de l'information relève du domaine privé. C'est pourquoi la livraison des services d'information aux entreprises prend en compte les intérêts des deux secteurs, en créant des emplois et des revenus à la fois.

Le réseau est basé sur trois alliances stratégiques faisant l'objet d'accords contractuels :

- entre les protagonistes publics et les privés ;
- entre les partenaires du réseau et les fournisseurs d'information ;
- au sein des partenaires du réseau.

L'accord qui associe la GTZ, la CCC et le ministère en charge de la planification définit les grandes orientations du projet au niveau national. La relation entre les échelons national et régional se fait par des accords entre les quatre centres d'information. Participer à ce réseau donne accès à une grande diversité de sources d'information à faible coût et aux compétences de spécialistes variés, et permet de toucher une clientèle plus étendue et de mobiliser des ressources publiques non enregistrées.

La structure du réseau est particulière car tous les partenaires y ont une place équivalente ; il n'y a pas de partenaire central et ceci oblige ainsi à une négociation continue. Le réseau est basé sur les TIC qui ont pour objectifs de créer un programme commun de stockage compréhensible et de communication, et de garantir un accès rapide et des flux d'information entre les différents partenaires du réseau.

La commercialisation des services d'information aux entreprises cherche à offrir un produit qui réponde aux besoins et à augmenter la demande en créant de la valeur ajoutée. Le projet tend à accroître les parts de marché de ses partenaires en augmentant le pourcentage des clients déjà existants, en ouvrant de nouveaux mar-

chés ciblant les MPME et en établissant les services d'information comme un service distinct d'appui aux entreprises.

COMMENT SONT COMMERCIALISÉS CES PRODUITS ?

Afin de mettre en place cette stratégie de commercialisation, les services d'information actuels améliorent la qualité et réduisent les coûts de production des produits existants. Pour répondre à la demande des clients, les services d'information aux entreprises sont accessibles de cinq manières différentes :

- **en vente directe** (immédiatement et pour quelques roupies) ;
- **recherche d'information et en vente directe** (pour quelques roupies de plus) ;
- **par courtage** (la meilleure manière d'éviter les commissions) ;
- **par souscription** (réactualisation régulière des informations à taux fixes) ;
- **expertises** (des tarifs particuliers sont définis).

Au moment de la rédaction de ce document, à l'heure actuelle, le projet n'a pas encore commencé à stimuler la demande et projette de lancer une campagne de publicité pour les services d'information via la radio, la télévision, les journaux, les séminaires et les ateliers.

Le prix d'un service d'information doit tenir compte du coût auquel le consommateur s'attend, de son coût et de la marge bénéficiaire de l'organisation partenaire du projet. Les différentes politiques de prix des partenaires du réseau sont en train d'être harmonisées. Les prix sont donc les mêmes pour tous les centres du projet afin d'éviter la concurrence entre partenaires et de fixer des tarifs clairs pour les consommateurs. Ainsi, un service d'information en vente directe coûte entre 25 et 50 roupies, alors qu'une expertise vaut entre 15 000 et 18 000 roupies par jour en fonction de la complexité de la tâche. Entre les partenaires du projet, l'information est transmise à des prix réduits.

MODE D'ACCÈS	COÛTS SPÉCIFIQUES	COÛTS STRUCTURELS
Vente directe	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre de pages imprimées ● Coût de revient du produit d'information 	<ul style="list-style-type: none"> ● Coût de personnel ● Amortissement ● Coût administratif
Recherche d'information et vente directe	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre de pages imprimées ● Coûts de communication Internet ● Temps d'utilisation de l'ordinateur 	<ul style="list-style-type: none"> ● Coût de recherche-développement ● Coût de publicité
Courtage	<ul style="list-style-type: none"> ● Coûts de communication ● Temps d'utilisation de l'ordinateur ● Coût de transport et per-diem 	
Souscription	<ul style="list-style-type: none"> ● Coût de production du produit d'information ● Coût d'impression et de diffusion 	
Expertise	<ul style="list-style-type: none"> ● Coût de transport et per-diem ● Coût du service d'expertise ● Coûts de communication Internet 	

fonds car le projet n'a pas assez de recul. Toutefois, quelques points ont pu être mis en évidence :

➤ les TIC ont acquis une dimension mondiale et même des régions reculées ont accès à ces énormes banques de données et d'informations, mais celles-ci ne sont majoritairement utilisées que par les entreprises de grande taille. C'est en répondant aux besoins des MPME et en développant des produits d'information que l'action des bailleurs de fonds sera la plus efficace ;

➤ l'intervention des bailleurs de fonds est nécessaire au développement des marchés commerciaux libres pour les services d'information aux entreprises. Il faut ainsi en particulier aider les organisations privées à établir leurs stratégies commerciales ;

➤ la nouvelle nature que prennent les services d'information avec les TIC amène à redéfinir la coopération entre les acteurs publics et privés puisque les bailleurs de fonds se doivent aussi de respecter les intérêts du secteur public. Les alliances public-privé deviennent ainsi de plus en plus importantes dans ce domaine.

EFFICACITÉ ET PERTINENCE DU PROJET

Chaque partenaire du réseau possède son propre système de contrôle et d'évaluation de ses services d'information. Tous prennent en compte le revenu global et le nombre de ventes. À la fin de l'année 1999, une procédure commune à tous les partenaires du projet a été mise

au point afin d'enregistrer les clients et ainsi de juger des performances par rapport aux objectifs et aux résultats.

La pérennité financière des services d'information aux entreprises, l'efficacité du réseau, l'impact sur les créations de revenus et d'emplois au niveau des MPME et la contribution à la croissance économique régionale sont aussi des critères mais il est trop tôt pour tirer des conclusions. Il en est de même pour les implications des interventions des bailleurs de

Performance des partenaires au cours de l'année 1999

Partenaire du projet	Nombre de transactions en services d'information	Revenu total en roupies	Moyens d'accès les plus fréquemment utilisés
Centre de Colombo	4 000	450 000	Vente directe
Centre de Kurunegala	280	550 000	Expertise
Centre de Kandy	25	230 000	Service de cartographie commerciale
Centre de Hambantota	100	5 000	Courtage

Une révolution de l'information pour les petites entreprises en Afrique :

l'expérience des émissions de radio interactives

An information revolution for small enterprise in Africa : Experience in interactive radio formats in Africa, Mary Mc Vay, 2002.

Document de travail SEED (programme de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises) n° 27, OIT (Organisation internationale du travail), Genève.

Nous tenons à remercier Gavin Anderson du programme FIT Africa, ainsi que Jim Tanburn du BIT, pour leur aimable relecture et mise à jour du texte (en particulier l'ajout du dernier paragraphe).

Comment un programme de radio commerciale peut-il avoir un impact significatif sur le développement des petites entreprises (le terme petite entreprise, ou PE, est ici employé de manière générique, pour désigner les micro, petites et moyennes entreprises) ?

Le document de travail présenté ci-dessous retrace l'historique de l'évolution d'un programme de radio indépendante pour les petites entreprises en Ouganda. Il décrit comment le programme radio Nekolera Gyange (« Je gère ma propre entreprise ») a été initié, comment il engage et soutient les petits entrepreneurs, et comment il est devenu commercialement viable. Le document présente également les enseignements tirés de l'expérience, et la stratégie du FIT en matière d'appui au développement de programmes radio commerciaux pour les PE. Le programme FIT fait partie du programme SEED de l'OIT. Le FIT vise à promouvoir les capacités du secteur privé, c'est-à-dire à stimuler le développement des petites entreprises en leur offrant des services non financiers.

LE LANCEMENT : UNE VISION, DES RECHERCHES, UN PARTENARIAT ET UN PROGRAMME

La vision : pourquoi créer un programme de radio commerciale pour les PE ?

Le secteur de la petite entreprise, également appelé secteur informel, représente 88 % des entreprises dans un pays comme l'Ouganda. Il se caractérise par de bas salaires et de mauvaises conditions de travail. Un défi majeur à relever pour obtenir des revenus plus élevés et de meilleurs emplois dans le secteur consiste

à aider les PE à participer à l'économie générale.

Dans cette optique, FIT Ouganda a observé la situation économique et politique de l'Ouganda et la radio s'est imposée comme un outil potentiellement efficace dans l'appui au développement des petites entreprises.

De fait, les PE sont isolées, en dépit de leur grand nombre. Elles ne disposent que d'un faible accès à l'information et à des mécanismes tels que les associations locales, qui leur permettent d'exprimer leurs préoccupations en tant que groupe. Cet isolement renforce leur incapacité à tirer profit des opportunités économiques. Il contribue également à les rendre vulnérables face au phénomène de corruption des fonctionnaires locaux, et au peu d'attention que les politiciens accordent au

secteur. L'autre facteur qui a joué en faveur du développement d'une radio commerciale à ce moment-là, en 1999, est que l'Ouganda était en pleine croissance économique, dans une phase d'ouverture politique relative où la culture anti-corruption se développait. Plus important encore, l'Ouganda avait accédé à la liberté des médias en 1995, les antennes radio s'étaient récemment ouvertes aux émissions privées, commerciales, et la radio FM se développait beaucoup, à grand renfort d'émissions d'information et de talk shows politiques.

C'est dans ce contexte que Jim Tanburn (FIT/OIT Genève) et Gavin Anderson (FIT Ouganda) ont lancé la conception d'un programme radio qui fournirait aux PE des informations commerciales essentielles à leur croissance. Les recherches menées ont permis à FIT Ouganda de réaliser que les PE n'écouterait qu'un programme qui leur offre une tribune où exprimer leurs préoccupations et qui attire l'attention des décideurs sur le secteur.

Plutôt que de mettre en scène un expert en développement s'adressant aux PE, le programme devrait engager les PE, c'est-à-dire les interviewer, les inviter à venir débattre avec les autorités de contrôle et les décideurs, pour qu'elles jouent enfin un rôle dans le système démocratique. Un format interactif permettrait également aux PE de solliciter des informations commerciales actualisées et pertinentes via le programme. Le défi majeur concernait la viabilité commerciale et la durabilité du programme.

L'analyse de marché

Le positionnement de Nekolera Gyange se caractérise par sa cible – les PE, son format magazine interactif et son approche en profondeur, ainsi que par l'opportunité qu'il offre aux gens ordinaires d'être au fait des événements qui affectent leur vie quotidienne, d'en discuter et de les influencer.

La première étape consistait à définir un profil des programmes radio existants, pour visionner la place que pourrait prendre sur le marché un programme destiné aux PE. La deuxième étape consistait en une enquête auprès des auditeurs potentiels de la radio, les PE.

Des entretiens menés auprès de 70 entreprises de Kampala et ses environs ont révélé la nécessité d'impliquer les PE dans le programme. Ces dernières ont exprimé leur volonté de se voir proposer des programmes substantiels, au cours desquels le présentateur s'entretiendrait avec elles. Les PE souhaitaient également pouvoir s'adresser à ceux qu'elles identifient comme des obstacles à leur croissance : les autorités de contrôle, les percepteurs d'impôts, les banquiers, etc.

Le partenariat : FIT Ouganda, CBS, MTN et Cerudeb

Études de marché à l'appui, FIT Ouganda a entrepris de convaincre la direction de CBS et le producteur Martin Ssemaluka d'aller rencontrer quelques PE et de discuter du potentiel d'un programme radio pour PE avec elles. Le nombre de problématiques évoquées par les petits entrepreneurs et l'intensité avec laquelle ils revendiquaient l'accès à une tribune où exprimer leurs points de vue ont persuadé Ssemakula. En quelques semaines, il avait convaincu sa direction de faire un essai et il avait produit un programme pilote.

Le partenariat entre FIT et CBS est une relation commerciale et non une relation donateur-bénéficiaire ; il est fondé sur des avantages mutuels. CBS a bénéficié de la vision du programme développé par FIT, des résultats de son étude de marché, de ses connaissances en matière de PE et d'appui au développement des PE, de ses contacts avec les personnes ressources et les structures d'appui aux PE. FIT Ouganda, de son côté, n'a jamais payé ou octroyé de fonds à CBS pour la production du programme. Et si FIT Ouganda aidait CBS à trouver d'autres sponsors pour le programme, CBS lui paierait une commission de 16 %.

FIT et CBS sont parvenus à conclure des partenariats avec deux des quatre sponsors pressentis. MTN (Réseau de téléphones portables) a tout de suite compris que les PE représentaient une cible très importante pour les services qu'il propose. La Centenary Rural Development Bank (Cerudeb), banque qui offrait déjà des services aux PE, a également accepté, après que FIT lui ait démontré que ce

parrainage lui offrirait l'occasion d'éduquer ses clients à l'antenne et d'améliorer par là même le fonctionnement de ses services aux PE.

Le programme démo (de démonstration)

La production du programme démo a offert aux producteurs et à l'équipe de CBS l'occasion de tester les divers nouveaux aspects de production du format de Nekolera Gyange.

1- La réalisation d'interviews sur le terrain est très différente de la présentation de talk shows en studio et les interviews menées auprès des petits entrepreneurs du secteur informel constituaient un défi particulier.

2- Outre la nécessité d'un équipement d'enregistrement de terrain, Nekolera Gyange, qui est pré-enregistrée à 90 %, requérait soudain de nombreuses heures de montage en studio, qu'il fallut négocier avec les équipes de production des autres émissions de CBS.

3- Le programme démo a donné à l'équipe de production l'occasion de tester sa capacité à produire régulièrement un programme de cette nature.

Après la première diffusion, en octobre 1999, l'équipe de Ssemakula s'est rendue dans les entreprises et y a rencontré des entrepreneurs très enthousiasmés par ce programme qui traitait de leurs préoccupations. Le succès de la première émission a encouragé CBS à créer un programme diffusé deux fois par semaine, aux heures de grande écoute, juste après le journal du soir.

FORMAT ET PROCESSUS DE PRODUCTION

Le programme a évolué en fonction des désirs et besoins exprimés par les PE.

L'émission se caractérise par sa nature interactive et sa manière unique d'aborder les thèmes, dans la continuité. Le producteur et le journaliste enquêtent sur un thème, interrogent les propriétaires de PE, les experts et les autorités gou-

Le format type de l'émission est comme suit :

1. Thème de l'émission et générique de début	1 min.
2. Introduction	2 min.
3. Journal d'informations commerciales	3-5 min.
4. Dossier thématique	10-15 min.
5. Feedback des auditeurs	5 min.
6. Opportunités commerciales	3 min.
7. Message des sponsors	2 min.
8. Remarques de fin d'émission – Conclusion	2 min.
9. Thème de la prochaine émission et générique de fin	1 min.

vernementales compétentes hors studio. Ils montent et mixent les entretiens avec le récit du présentateur afin de constituer un élément d'émission complet. Souvent, ils associent ces éléments à un talk show en direct, auquel ils invitent des représentants des trois groupes. Ensuite, ils offrent une opportunité de retour (feedback) aux auditeurs, soit par le biais d'appels en direct au cours de l'émission, soit par le biais de réactions écrites, reçues après l'émission.

La grande spécificité de l'émission tient au fait que Ssemakula et son équipe effectuent un suivi des problématiques dont ils traitent dans les émissions, de manière à évaluer les changements susceptibles de s'être opérés. Un même thème s'étend donc sur plusieurs émissions : son traitement peut débuter par une simple information, qui donnera lieu à des entretiens hors studio diffusés lors des programmes suivants. L'émission qui suit inclut le débat et les appels en direct, tandis que le suivi peut avoir lieu des semaines plus tard.

LE CONTENU DE L'ÉMISSION

Contrairement à de nombreux programmes financés par les pouvoirs publics, le contenu de Nekolera Gyange n'est pas géré par FIT. Pour assurer la popularité, l'efficacité et la durabilité du programme, il était au contraire essentiel que les auditeurs en déterminent le contenu. Les PE ont donc profité de cette opportunité pour aborder les grandes questions de politique économique. Elles utilisent également l'émission pour ac-

céder à des informations qui renforcent leur capacité de gestion et les aide à développer des relations commerciales.

Les grands enjeux

Nekolera Gyange aborde un large éventail de problèmes réglementaires et de politique générale affectant les PE. L'accent est particulièrement mis sur les problématiques locales, puisque ce sont elles qui affectent les PE au quotidien. Exemple : Les conditions sanitaires dans les marchés du secteur informel (toilettes publiques et bacs à ordures au marché Kalerewe). Le programme traite également des questions de politique municipale ou nationale et de la façon dont elles affectent les PE. Exemple : l'interdiction soudaine de la vente de lait par les vendeurs du secteur informel.

En assurant un suivi sur les problèmes de fond, l'émission exerce une pression sur les décideurs pour qu'ils changent la situation. Par exemple, Nekolera Gyange a joué un rôle dans la levée de l'interdiction sur la vente du lait à petite échelle, l'élimination de la double imposition des taxis motos, ou encore la construction de latrines dans les marchés locaux. Même lorsque les problèmes ne sont pas résolus, le fait que l'émission aide les PE à les poser est important.

Les informations commerciales

► **Informations techniques d'actualité :** suite à des pratiques de pêches inappropriées sur le lac Victoria, les exportations de poisson ougandais vers l'Union euro-

péenne avaient été interdites, supprimant les moyens de subsistance des communautés de pêcheurs, réduisant les revenus en devises du pays et portant ainsi préjudice à l'ensemble de l'économie. Nekolera Gyange a réuni les pêcheurs et les experts pour débattre des questions techniques relatives à la pêche et au stockage des poissons, ce qui a permis une amélioration des pratiques de pêche autour du lac et la levée de l'interdiction.

► **Les sponsors fournissent de l'information technique et des opportunités de relations commerciales.** MTN et Cerudeb profitent de leur statut de partenaires de l'émission pour y être mis en vedette. MTN en a d'abord profité pour promouvoir ses produits et services et a également fourni aux entrepreneurs des conseils, par exemple, sur l'importance du temps dans la gestion des affaires – fournir des biens au moment opportun, prendre et respecter des rendez-vous, etc.

La principale motivation de la Cerudeb pour financer l'émission était l'amélioration de la communication avec ses clients et leur formation aux pratiques bancaires. Elle a mis au point des programmes approfondis, au cours desquels elle a entamé un dialogue avec les auditeurs sur l'octroi de prêts, l'épargne, les divers types de comptes bancaires, les critères d'éligibilité, etc.

► **L'apport de formateurs experts.** Sur demande des auditeurs, l'émission a invité un formateur en commerce informel à venir donner régulièrement de brèves leçons commerciales sur les ondes. Exemple : comment tenir ses livres de compte ? Les auditeurs sont encouragés à poser leurs questions, de manière à ce que ces leçons répondent à une demande précise.

► **La promotion d'événements.** L'émission fournit des informations sur les salons professionnels et autres événements. Souvent, plutôt que d'annoncer simplement l'événement, l'équipe invite des entreprises participantes à venir discuter dans l'émission. Cette mise en avant permet souvent aux entreprises concernées de décrocher de nouveaux contrats.

► **Les profils d'entreprises.** L'émission présente des entreprises qui peuvent offrir des opportunités de mise en réseau ou de démarrage de nouvelles activités. Par exemple, l'émission s'est concentrée sur une entreprise acheteuse de miel, le

Uganda Honey Project. L'émission lui a permis d'identifier et de mobiliser plus de 200 nouveaux producteurs, capables de lui fournir du miel.

La définition du contenu de l'émission

L'équipe de production de l'émission reste en contact avec ses auditeurs via les appels téléphoniques, les clubs d'auditeurs, les talk shows, ce qui l'aide à élargir ses thèmes d'enquêtes.

LA VIABILITÉ FINANCIÈRE ET COMMERCIALE DE L'ÉMISSION

L'aptitude de Nekolera Gyange à être la voix des PE dépend de la nature commerciale du programme.

- La réussite financière du programme dépend de sa capacité à atteindre une large audience, car les sponsors ne paieront que dans ce cas-là.
- Les auditeurs sont en demande d'une tribune où s'exprimer. Établir une station de radio privée qui fonctionne librement était le meilleur moyen de permettre un dialogue ouvert. Un financement extérieur aurait inévitablement influencé le contenu de l'émission.
- CBS est une structure durable et Nekolera Gyange est financée par des sponsors stables. Si FIT devait se retirer aujourd'hui, l'émission continuerait à prospérer.
- La principale contribution de FIT a été l'appui technique. CBS et les sponsors ont effectué les dépenses d'investissement.
- L'émission utilise le revenu de grandes entreprises pour fournir un service gratuit aux PE. Cependant, les producteurs de l'émission sont responsables devant les PE car, pour être financé, le programme doit leur plaire.

Coût et financement du programme

Nekolera Gyange s'est révélé rentable dès sa première diffusion. À l'heure actuelle, il est le deuxième programme de

CBS en matière de génération de revenus ; seul le programme de grande écoute du matin génère des revenus trimestriels plus importants. De fait, Nekolera Gyange joue un rôle de premier ordre dans l'expansion de CBS en tant qu'entreprise commerciale.

Les coûts de développement du programme FIT/OIT et FIT Ouganda comprenaient une étude de marché, l'assistance technique et marketing auprès de CBS et un programme d'évaluation. Ces coûts ont été investis par FIT/OIT, le CRDI – Centre de recherches pour le développement international – et FIT Ouganda. Ils s'élevaient à 39 000 USD. À partir d'un faible investissement de départ, FIT Ouganda a créé un service durable, qui touche régulièrement 90 000 entreprises.

Attirer les sponsors

Quatre arguments ont été utilisés pour convaincre les sponsors d'investir dans Nekolera Gyange :

1. Les PE représentent un grand marché potentiel de consommation et de services aux entreprises.
2. À travers les programmes, le sponsor peut solliciter des informations de la part des PE.
3. Le programme radio peut être utilisé pour suggérer des stratégies de vente et

de promotion aux PE. Exemple : le meilleur moyen d'exposer un savon.

4. L'appui à un programme de PE renforce l'image publique de l'entreprise.

ÉVALUATION DU PROGRAMME : RETOURS DES AUDITEURS ET IMPACT DE L'ÉMISSION

En août 2000, après 9 mois de programmation, FIT/OIT a chargé FIT Ouganda de procéder à une évaluation de l'impact du programme radio Nekolera Gyange : 40 % des PE de la zone cible sont des auditeurs fidèles ; le taux de satisfaction des auditeurs atteint 89 % ; l'investissement du secteur public ne dépasse pas 0,45 USD par auditeur ; la moitié des 200 entreprises ayant déjà participé à l'émission ont vu leurs ventes s'accroître à la suite de l'émission et deux d'entre elles ont augmenté le nombre de leurs employés.

Les données qualitatives permettent de penser que le principal impact de l'émission réside dans les nombreux changements systémiques issus du programme :

- mise en évidence de l'importance commerciale, économique et politique du secteur de la PE pour les annonceurs commerciaux et les décideurs politiques ;
- mise à la disposition des petits entrepreneurs d'une voix publique et d'une

Coûts et avantages d'un sponsor de Nekolera Gyange

Coût du financement par émission	500 000 Ushs* (environ 272 USD)
Coût mensuel du financement	4 000 000 Ushs (environ 2 174 USD)
Coût trimestriel du financement	13 000 000 Ushs (environ 7 065 USD)

* Ushs = Shillings ougandais

Avantages supplémentaires potentiels :

- Trois messages publicitaires ou plus par jour, pendant trois jours, avant la diffusion du programme.
- Deux mentions par émission (au moment du générique de début et de fin).
- Deux messages publicitaires par programme.
- L'occasion d'être mis en vedette dans un programme par mois.
- L'exclusivité du temps d'antenne (pas de publicité concurrente).
- La possibilité de passer ses messages publicitaires en premier dans chaque séquence commerciale.
- La possibilité de lancer des compétitions dans le cadre de l'émission.

connexion au système politique, contribuant au développement de la société civile ougandaise et de la démocratie ;

- démonstration de l'efficacité de la programmation radio et du marketing ciblés ;
- démonstration de l'efficacité et de la viabilité commerciale des formats de magazine radio interactif ;
- démonstration du fait que des services aux entreprises commercialement viables peuvent être fournis à un grand nombre de PE, même les plus marginales.

REPRODUCTION DU FORMAT RADIO INTERACTIF

Compte tenu du succès rapide de Nekolera Gyange, l'idée de la création de programmes radio supplémentaires a été lancée. En mai 2001, deux stations radio rurales ougandaises émettaient également des programmes pour les PE.

La mise en place de programmes pour PE en zone rurale engendre de nouveaux défis

- La difficulté à trouver des sponsors car les entreprises sont moins nombreuses en zones rurales.
- En zone rurale, les sponsors ne sont pas habitués à soutenir un programme où les auditeurs jouent un rôle actif dans la détermination du contenu.
- Les experts et décideurs politiques ont tendance à être concentrés dans la capitale.
- Les facilités de production radio et les compétences du personnel sont plus limitées en zone rurale.

L'environnement approprié pour reproduire l'expérience d'un programme radio pour les PE qui soit commercialement viable

- Liberté de la presse, volonté de la presse de poser des questions et de critiquer les institutions gouvernementales.

➤ Volonté du grand public de poser ouvertement des questions (même si souvent anonymement) et de critiquer les institutions gouvernementales.

➤ Forte présence de radios indépendantes privées et d'autres médias.

➤ Marché de radio compétitif dans lequel les radios cherchent à toucher de nouvelles audiences.

➤ Environnement économique dans lequel les PE représentent un vaste marché potentiel.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

L'impact principal de ces programmes est qu'ils arrivent à intégrer des travailleurs indépendants marginalisés au processus de développement démocratique et économique du pays.

Enseignements pour le secteur des BDS

Les programmes radio pour les PE illustrent les aspects pratiques et la justesse de plusieurs des principes fondateurs du développement des BDS que l'on retrouve dans les Principes directeurs du Comité des donateurs, parmi lesquels :

- être axé sur la demande et fournir des services par le biais de structures commerciales, qui tiennent les fournisseurs responsables devant les PE plutôt que devant les donateurs ;
- commencer par comprendre le marché existant et travailler avec le secteur privé ;
- identifier des mécanismes de financement par le secteur privé : dans notre cas, des grandes entreprises souhaitent commercialiser leurs produits auprès des PE et sponsorisent donc le programme radio ;
- investir dans l'appui technique aux prestataires de services pour lancer un programme ;
- développer une stratégie de sortie précise : FIT envisage de mettre en place un réseau de radios privées qui soutiendrait et développerait les programmes de radio pour les PE, à travers l'Afrique, sur le long terme.

COMMENT CE PROGRAMME A ÉVOLUÉ

À l'heure actuelle, le FIT soutient sept stations de radio en Ouganda (incluant CBS) et quatre au Ghana, afin que des programmes radio pour les PE soient lancés. De plus, au moins trois stations de radio en Ouganda proposent maintenant, sans aucun soutien extérieur, des programmes destinés aux PE.

Le FIT a en outre légèrement modifié son approche. En effet, l'accent était auparavant plus mis sur le développement de programmes individuels durables, alors que l'organisation se consacre maintenant à développer en Ouganda une industrie radiophonique durable qui diffuse des programmes adressés aux PE. Le FIT estime que la concurrence entre les stations de radio ciblant les PE et le lancement et l'adaptation de petits programmes commerciaux sont des facteurs cruciaux au sein d'un marché pérenne. Voilà pourquoi il se lance dans un projet visant à faire connaître beaucoup plus largement le concept de l'audience des petites entreprises comme segment et à largement accroître le nombre de stations. Ce projet actuellement mis en œuvre est appelé FIT-SEMA, SEMA signifiant « médias pour les petites entreprises en Afrique », mais aussi « discussion » en Ki-swahili.

Services d'appui non financier aux entreprises :

expériences du système d'information de Fitnet Bénin

Présentation du programme faite par Abdou Hanzize Ocenj, coordinateur national du programme FIT Bénin/Fitnet, 1998.

Cette présentation a été faite dans le cadre d'un groupe de travail sur les services d'appui non financier aux entreprises à Harare, Zimbabwe.

Ce document présente l'expérience de Fitnet au Bénin, émanation du programme FIT dans la mise en œuvre d'un mécanisme de diffusion d'information aux micro et petites entreprises (MPE). Le programme FIT est un programme qui a été piloté conjointement par le Bureau international du travail (BIT) et TOOL Consult, organisme néerlandais spécialisé dans les transferts de technologies. Initié en 1993, le programme FIT s'est installé au Bénin en 1997 mais s'est arrêté depuis. Il avait pour objectif de promouvoir le développement des services d'affaires permettant aux organisations locales d'appuyer efficacement les MPE.

Ce texte date un peu mais reste complètement d'actualité en termes de problématiques soulevées. Les activités de Fitnet se fondent sur l'expérience du programme FIT.

Le programme FIT (Farm Implements and Tools, ou littéralement « Équipements et outils agricoles ») permet aux MPE au Bénin d'obtenir des informations sur les équipements, les technologies, les services d'appui (par exemple sur les instituts de formation, l'appui en marketing). Il s'est plus particulièrement centré sur les MPE des secteurs de la construction métallique, de l'agriculture et de la transformation alimentaire. Il s'agit surtout pour FIT de stimuler la production agricole, base du développement des pays africains, en facilitant la fabrication d'équipements en faveur de petits exploitants agricoles et des transformateurs alimentaires.

TOOL Consult a développé la méthodologie dite Méthode accélérée d'évaluation de la demande en information (Rida) pour les organisations cherchant à améliorer leurs services d'information. La Rida aide les organisations intermédiaires à mieux comprendre les besoins en information exprimés par leurs clients.

La mise en place d'un système d'information basé sur le réseau FIT, Fitnet, a été l'une des tâches essentielles assignées au programme Fitnet dès son démarrage

au Bénin. Fitnet a été développé au Bénin sur le double constat initial de l'importance pour les MPE de l'information – sur les ressources, les marchés, les technologies, les services d'appui – et du manque qu'elles subissent en ce domaine car trop souvent elles n'ont que leurs proches comme unique source d'information. Dans ce contexte et pour pallier cette lacune qui handicape le développement des activités des MPE, FIT Bénin a dès le départ mis l'accent sur la mise en place d'un système d'information. Celui-ci vise à disséminer au niveau national toutes informations à valeur commerciale.

LES SERVICES PROPOSÉS

L'information recherchée par les clients

Les questions posées par les clients peuvent se classer ainsi selon leur nature :

► **Questions d'ordre général** : il s'agit des questions concernant les équipements

agricoles et de transformation alimentaire (disponibilité, fournisseurs, prix) et les technologies dans ces domaines. Ceci représente plus de 50 % du total des questions.

➤ **Requêtes en appui technique** : elles sont relatives à l'assistance dans le montage de systèmes d'irrigation, à la mise en place de fermes et de modules de transformation alimentaire. Elles constituent environ 15 % des questions reçues.

➤ **Recherche d'achat de matériels** : ce volet concerne la recherche de matériels d'emballage, de matières premières pour les constructeurs métalliques (acier, ferrailles, etc.). Il représente à peu près 10 % du total des questions enregistrées.

➤ **Recherche de crédit** : les usagers recherchent des sources de financement pour des activités agricoles, de pêche, de transformation alimentaire, ou autre. Dans ce cadre, Fitnet sert d'intermédiaire entre eux et les institutions de financement de la place.

➤ **Recherche d'appui en montage de projet** : ces questions ne sont pas nombreuses (environ 4 %). Fitnet les oriente vers les structures d'appui locales qui sont spécialisées dans les domaines concernés par les préoccupations des demandeurs.

Un système de questions-réponses

Le système d'information développé par Fitnet est un système de questions-réponses résultant de l'approche développée par TOOL. Il a pour objectif de promouvoir des relations commerciales durables entre les utilisateurs finaux, les fabricants et les fournisseurs d'équipements agricoles et de transformation alimentaire. Pour les utilisateurs finaux, le système permet d'accéder à des informations recherchées sur les sources, la qualité et les prix des technologies. Le système favorise l'accès des fabricants et fournisseurs aux informations techniques concernant les modèles et les marchés.

Les activités connexes

Quelques activités ont été initiées par Fitnet en appui au système d'information, afin de répondre au mieux aux sollicitations des clients. Il s'agit notamment de :

➤ **la mise en relation** des fabricants et importateurs d'équipements avec les utilisateurs ;

➤ **la réalisation d'un catalogue** pour la consultation des usagers, sur les équipements disponibles, les centres de formation de la place, les sources d'approvisionnement en matières premières. Il a été conçu pour accroître la demande d'information des populations cibles en leur présentant les possibilités techniques existantes ;

➤ **la fabrication de petits équipements** accessibles à un grand nombre d'utilisateurs : sur la base des préoccupations exprimées par les usagers, Fitnet a mis en place en concertation avec les usagers la conception et fabrication d'équipements. Ceci permet aux usagers Fitnet de visualiser concrètement un certain nombre d'équipements, d'en acquérir de nouveaux et de pouvoir se convaincre des possibilités qui s'offrent à eux en matière d'équipements et outils adaptés à leurs conditions ;

➤ **d'autres moyens de renforcement du système d'information** : deux bandes dessinées explicatives de la procédure de fonctionnement du système d'information ont été conçues sous forme de posters. Ces posters sont vulgarisés à des fins publicitaires dans les Points contacts ainsi qu'en d'autres endroits accessibles. Des sketches ont été enregistrés sur des cassettes dans le but de vulgariser des informations relatives au programme FIT en général et au système d'information en particulier.

Les relations entre le service d'information et les autres services du programme

En dehors du service d'information proprement dit, Fitnet Bénin fournit d'autres services. Il s'agit notamment de :

➤ **l'assistance technique** : le programme dispose d'un groupe de consultants nationaux spécialisés dans divers domaines qui résolvent des problèmes nécessitant une spécialisation pointue et ou des déplacements sur le terrain ;

➤ **l'établissement de liaisons** entre acheteurs et fournisseurs, sur sollicitation de clients pour l'achat d'équipement ou de pièces détachées ;

➤ **le courtage commercial**, de l'achat de l'équipement à son acheminement vers le client.

LE FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME

Le réseau et les « Points contacts » des entreprises

En 1998, Fitnet Bénin travaille en partenariat avec **38 organisations et institutions dans le cadre du réseau FIT**. Ceci permet au réseau Fitnet de disposer, au regard du caractère décentralisé de bon nombre de ces organisations, de plus de 400 Points contacts potentiellement exploitables. 120 sont opérationnels, c'est-à-dire peuvent prendre des questions et y répondre. Grâce à ces Points contacts, plus de 200 000 MPE (paysans, transformateurs alimentaires, constructeurs métalliques, organisations d'appui) peuvent avoir accès aux services d'information FIT.

Des efforts sont faits pour élargir le réseau afin de mieux couvrir le Bénin, voire certains pays voisins.

Ce réseau est constitué d'organisations intermédiaires partenaires – organisations non gouvernementales, associations paysannes, institutions consulaires – appelées « Points contacts » et installées partout dans le pays. Ces Points contacts mettent à disposition des informations techniques dans des lieux faciles d'accès.

Le rôle de ce réseau est non seulement de disséminer de l'information, mais aussi de servir de base pour la mise en œuvre d'autres mécanismes de mise en relation commerciale.

Les Points contacts disposent de formulaires à remplir pour poser les questions. Ils acheminent par poste ou autre moyen de communication ces formulaires au bureau FIT qui procède à la recherche des réponses. Une fois trouvées, ces réponses sont renvoyées au demandeur par le canal du Point contact expéditeur du formulaire.

Tous les Points contacts disposent des instructions relatives à la procédure de fonctionnement du système et des registres pour prendre tout les informations nécessaires au suivi des différents clients.

LE MARCHÉ

Le système d'information, à la base des services proposés par Fitnet, constitue un instrument de promotion des fabricants et/ou importateurs de matériels. L'utilité du système se traduit par la possibilité de mettre en relation les fabricants d'équipements avec les utilisateurs qui ont des besoins dans ce domaine.

De plus, il n'existe pas au Bénin de système fournissant des services comme ceux proposés par le programme. Les sources d'informations existantes sont souvent centralisées dans les villes ou peu ouvertes au public et ne disposent généralement que d'informations d'ordre général, loin de répondre aux préoccupations pratiques des entreprises. Les MPE rurales n'ont généralement pas accès aux informations. Au regard de l'expérience de ce système d'information Fitnet, il est peu probable qu'il y ait concurrence dans les années à venir. De plus, on peut envisager une certaine complémentarité entre ces services et d'autres que pourront fournir d'autres institutions sur place.

Enfin, le système Fitnet constitue pour plusieurs institutions d'appui aux producteurs agricoles, aux transformateurs alimentaires et aux artisans constructeurs métalliques une source importante et complémentaire à leurs interventions sur le terrain, notamment en ce qui concerne les appuis en équipements des groupes cibles qu'elles encadrent.

La localisation des clients

Les clients potentiels du système d'information sont répartis sur tout le Bénin et sont constitués notamment par les exploitants agricoles, les transformateurs alimentaires, les constructeurs d'équipements et les organisations intermédiaires intervenant entre autres, dans les secteurs de l'agriculture et de l'artisanat métallique ou alimentaire. Au regard des statistiques disponibles, on peut les estimer à 2 000 000. En prenant en compte l'installation des Points contacts sur environ 200 localités du Bénin, les clients potentiels touchés par le réseau sont environ

500 000 paysans et transformateurs alimentaires et 500 petites entreprises de construction mécanique et/ou métallique.

LA VIABILITÉ DU PROJET

Le développement d'informations fiables et correctes et leur mise au point pour les rendre accessibles aux utilisateurs finaux sont très coûteux. Une telle entreprise ne peut être pérenne que si elle est organisée sous la forme d'un réseau de services d'information. Un nombre minimal de questions-réponses permet en effet de faire remonter de nombreuses questions similaires et de faire baisser les coûts de réponse.

Les conditions de pérennité technique

Deux conditions sont clefs à la pérennité technique de ce système : l'entrepreneur doit pouvoir obtenir une réponse en s'adressant à un seul point d'accès local et l'information obtenue doit être fiable et peu coûteuse : les coûts initiaux de recherche ne sont pas pris en compte.

L'entrepreneur doit être en mesure d'accéder à travers un seul Point contact à toutes les informations dont il a besoin :

- commerciales, sur les marchés ; par exemple : machines, disponibilité des équipements et outils, coûts, quantité, comparaison des équipements, analyses des consommateurs ;
- techniques, sur les équipements ; par exemple : qualité et prix des pièces de rechange, instructions d'installation et d'entretien des équipements et pièces de rechange, matériels d'emballage, étiquetage, stérilisation ; sur les techniques de fabrication et les possibilités de formation ;
- sur la diversification et le développement des marchés ainsi que les services d'appui en la matière ;
- sur les opportunités financières et de crédit.

Il est nécessaire pour le réseau de se relier aux services nationaux et internationaux d'information existants de manière à partager les ressources et à se comporter

comme un service original de courtage en information. A cet égard, l'utilisation du transfert électronique de l'information s'est avérée très utile pour Fitnet Bénin.

La viabilité financière

L'installation du programme FIT au Bénin a bénéficié du financement du Gouvernement néerlandais à travers l'organisme TOOL et le BIT. Ce financement a couvert la période de janvier 1997 à juin 1998 et s'élève à un montant total de 60 000 \$US, non compris les coûts d'appui de TOOL. Par ailleurs, la Cellule d'appui technique (CAT) du Programme de relance du secteur privé, qui abrite le programme FIT, a contribué à ce financement à hauteur de 20 %. Actuellement, uniquement l'appui de la CAT continue.

➤ **La contribution des clients :** le client, avant de poser sa question au niveau du Point contact, paie une contribution financière appelée « droit d'entrée ». Ce montant, fixé par les Points contacts en fonction du niveau général des revenus des usagers du réseau dans chaque localité, varie de 100 à 1 000 francs CFA. Le droit d'entrée permet au Point contact de couvrir ses frais de photocopie et d'expédition des formulaires au bureau FIT. Une fois, la réponse trouvée et expédiée au Point contact, le client devra payer pour la retirer. C'est le droit de recherche, qui revient à Fitnet et représente en quelque sorte une contribution des clients à la recherche de la réponse. Le montant est évalué pour les groupes cibles à bas revenus à environ cinq fois le prix de photocopie des pages de la réponse trouvée.

Les prix sont adaptés selon qu'il s'agit d'un nouveau client ou non, d'un particulier ou d'un organisme qui a plus les moyens de payer pour sa requête.

Le taux de recouvrement est de l'ordre de 95 %. De façon générale, les recettes sont loin de couvrir les charges. L'activité ne pourra devenir rentable que lorsque le réseau sera plus large et qu'un seuil critique de questions sera franchi.

➤ **La subvention** du système d'information provient notamment du programme FIT et ne constitue pas une ligne budgétaire séparée/able. Il est difficile de dégager les frais qui y ont été spécifiquement consacrés.

Le programme FIT a contribué à l'installation du réseau et à l'animation du système d'information. La CAT lui apporte un soutien matériel (bureaux, fax, photocopies) estimé à 25 % des charges de FIT Bénin, ce qui contribue aussi au fonctionnement du système d'information.

► Des sources de revenus complémentaires :

– des négociations sont engagées avec les différents fabricants et importateurs d'équipements pour leur proposer d'inclure leurs articles dans le catalogue sur les équipements agricoles que Fitnet confectionne. Ces négociations portent sur la commission que Fitnet percevra sur les ventes d'équipements ;

– le service d'information pourra à terme s'autofinancer aussi grâce aux services connexes (courtage commercial, assistance technique). Mais avant que le service n'atteigne cette autonomie, il a besoin d'un investissement initial pour développer ses activités, pour couvrir le renforcement du fonds documentaire actuel, du matériel informatique, du matériel de communication, le renforcement en ressources humaines, le paiement des consultations et des services contractés auprès des institutions de référence tant nationales qu'internationales ;

– quelques éléments logistiques ont été mis en place pour mettre en route le système d'information. Mais la courte durée de cet appui n'a pas permis au système de s'enraciner convenablement de manière à permettre de réunir toutes les chances de succès et de viabilité financière de cette activité combien porteuse.

► Le recouvrement des frais engagés dans la fourniture du service d'information peut globalement être estimé à 30-40 % et la tendance est à la hausse. Avec le développement du réseau, des économies d'échelle devraient être dégagées. Le taux de recouvrement des frais engagés pour les recherches sera plus élevé et l'activité pourra devenir financièrement rentable. En ce qui concerne les services de consultation (appui technique) et de courtage commercial, les frais engagés sont largement recouverts et dégagent souvent des surplus de l'ordre de 20-50 %.

► La rentabilité passe par l'augmentation du flux de la demande qui doit être suscitée par la promotion du système. Dans ce cadre, des activités d'appui au

système sont menées : diffusion de posters promotionnels géants et de cassettes audio, confection d'un catalogue, fabrication et commercialisation au travers du réseau FIT de petits équipements manuels à coût accessible pour les groupes cibles.

ANALYSE INSTITUTIONNELLE

La coordination régionale pour l'Afrique de l'Ouest a été assurée par TOOL. La méthodologie utilisée n'est pas nouvelle et est flexible et adaptable à la situation locale. Toutes les activités du programme sont réalisées sur la demande des groupes cibles, de l'implication et la participation financière de ces derniers.

La politique des ressources humaines est fonction de l'évolution des activités, compte tenu de ses implications financières. En 1998, en tenant compte des ressources disponibles très limitées, le personnel est constitué d'une équipe légère de deux agents : le coordonnateur national et son assistant. Cette équipe ne pourra être étoffée qu'avec le développement des activités et notamment avec l'obtention de financement pour les projets initiés et à initier.

L'impact

Le démarrage effectif du système d'information Fitnet est encore récent et la recherche d'information payante est peu développée au Bénin. Toutefois ce programme semble intéresser beaucoup d'opérateurs économiques. Au global et compte tenu du caractère récent de l'installation du programme FIT au Bénin et du niveau de développement des activités en 1998, il est difficile de mesurer l'impact sur le groupe cible. Le financement du programme FIT est arrivé à terme un peu tôt par rapport à la mise en place du programme au Bénin. Cela ne lui a pas permis de s'enraciner en vue d'un bon développement de ses activités.

Les objectifs

Les principaux objectifs sociaux et/ou de développement visés par le système

d'information de Fitnet sont :

À long terme :

- réduire la pénibilité des activités agricoles et de transformation alimentaire ;
- accroître la production agricole ;
- accroître l'utilisation des technologies mécanisées appropriées dans les zones rurales.

À moyen terme :

- améliorer l'accès des utilisateurs finaux aux technologies dans les secteurs agricoles et de transformation alimentaire ;
- créer des liens commerciaux durables entre utilisateurs de technologies et fournisseurs ;
- appuyer le développement de la fabrication d'équipements.

À court terme :

- améliorer en faveur des fabricants le flux d'informations concernant les besoins en équipements et technologies ;
- améliorer les choix opérés par l'utilisateur final à travers l'accès à l'information à propos des options disponibles et fiables ;
- améliorer la quantité et la qualité des informations concernant les technologies en usage ou appropriées pour être utilisées au Bénin.

Un besoin en indicateurs

Pour suivre et évaluer le système, les indicateurs suivants sont à exploiter, entre autres : le nombre de questions reçues au fil du temps, le nombre d'entreprises demandeuses de questions, le nombre d'équipements achetés après la demande d'information, l'évolution des chiffres d'affaires des entreprises utilisatrices du système d'information et/ou l'évolution de l'effectif de leur personnel.

L'information, les TIC et la petite entreprise :

résultats d'une expérience au Botswana

Information, ICTs and Small Enterprise : Findings from Botswana, Richard Duncombe et Richard Heeks, novembre 1999.

Texte publié par l'IDPM (Institute for Development Policy and Management), Université de Manchester, Royaume-Uni, 7^e document de travail.

Comprendre la contribution potentielle des technologies de l'information et de la communication (TIC) au développement de la petite entreprise implique de connaître les pratiques existantes et leurs besoins en information. Ce document de travail présente les résultats d'un questionnaire et d'une enquête menés au travers d'entretiens auprès de petites entreprises formelles au Botswana.

Ce travail de recherche recense les systèmes d'information actuels des entreprises, souvent non formalisés, ainsi que leurs besoins dans ce domaine. Il faut relativiser les besoins en information car ils peuvent être moins essentiels à l'entreprise que d'autres besoins, tels le financement, le développement de compétences ou l'accès à de nouveaux marchés. En améliorant les systèmes d'information, il faut prendre en compte les changements des systèmes basés sur les TIC ainsi que ceux induits sur les systèmes informels d'information, non électroniques. Les interventions, qu'elles soient proposées par les entrepreneurs ou les agences de développement, doivent être différenciées. Il est nécessaire d'adapter l'offre en regard à une typologie d'entreprises et de leurs besoins en intervention.

CHERCHER DE L'INFORMATION, LES TIC ET LA PETITE ENTREPRISE

Le potentiel des TIC dans l'appui au développement de l'entreprise a fait l'objet de peu de travaux de recherche. Les seuls travaux sur ce thème sont pour la plupart centrés sur la technologie et ne prennent pour hypothèse de départ que les nouvelles technologies comme étant la solution aux problèmes de développement, qu'il faudrait par conséquent diffuser et libéraliser au maximum. Les échecs ne seraient alors dus qu'à des problèmes techniques ou à l'incapacité des personnes impliquées à apprécier et optimiser les TIC.

Ce projet de recherche diffère quelque peu car il a une approche plus globale et systémique :

1. L'information est clef pour comprendre les TIC – les TIC procurent de nouveaux

mécanismes pour capter, stocker et disséminer l'information. Ainsi, nous devons d'abord comprendre les pratiques et les besoins en information avant de pouvoir appréhender les TIC.

2. Les TIC ne sont pas la seule « technologie » qui touche à l'information – d'autres technologies de maîtrise de l'information existent, et il faut les prendre en compte :

- la technologie « intermédiaire », fondée sur les ondes électromagnétiques, tels que la TV, le téléphone ou la radio ;
- la technologie fondée sur l'information écrite ;
- la technologie « organique », basée sur le fonctionnement du corps humain, comme les ondes du cerveau ou les sons.

3. Les systèmes d'information représentent beaucoup plus que la technologie et l'information seules. Deux éléments supplémentaires figurent dans le processus de montage d'un modèle systémique de TIC : une activité se créée ; des

responsables sont désignés pour la mise en œuvre de ce processus. Le tout forme un « système d'information ». Ce système n'est pas physiquement limité car il dépend aussi de nombreux facteurs de l'environnement de l'entreprise.

les entrepreneurs ayant suivi des études supérieures, principalement ceux des plus grandes entreprises, se situaient au-dessus de la moyenne nationale. De même, ils avaient probablement plus accès aux TIC que la moyenne des autres entrepreneurs.

LE PROJET DE RECHERCHE AU BOTSWANA

Le Botswana a été choisi comme terrain de recherche pour trois raisons :

1. De nombreuses entreprises de différents secteurs d'activité y sont présentes.
2. L'infrastructure TIC au Botswana est plutôt bien développée et l'usage de ces technologies est plus important que dans de nombreux autres pays en développement. Cela permet de couvrir une large gamme de besoins : de l'entreprise ne possédant pas le téléphone à celle utilisant internet.
3. Le Botswana présente un environnement politique favorable, où un fort intérêt s'est manifesté envers les MPME depuis 1998.

Le projet de recherche initial visait les entreprises du secteur formel inscrites au registre des entreprises du Botswana.

Deux techniques de collecte de données ont été utilisées : des entretiens semi-structurés sur un échantillon de 20 entreprises, et un questionnaire, adressé à 480 entreprises. 61 réponses de ce questionnaire sont exploitables.

La répartition des profils des répondants à l'enquête représente assez bien la structure des activités identifiées au Botswana. Il faut retenir cependant quelques biais :

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Les systèmes d'information aux entreprises

Dans la majorité des entreprises étudiées, et quel que soit leur secteur d'activité, l'information dont nous parlons est majoritairement informelle. Les sources et voies de collecte de l'information sont caractérisées par :

- une forte confiance en l'information obtenue par la connaissance et l'expérience du propriétaire de l'entreprise ;
- une information reçue via le réseau informel de la communauté d'affaires ;
- une information reçue par les contacts avec la famille et les amis ;
- une information accumulée par un apprentissage spécifique à l'entreprise.

La qualité de l'information informelle comparée à l'information par voie formelle ou institutionnelle, est difficile à estimer. Elle est en tout cas plus appréciée par les chefs d'entreprise rencontrés. Les entreprises dépendant largement de contrats avec le gouvernement font exception à cette règle et ont des pratiques d'information plus formalisées.

● Les sources de données

Les entrepreneurs semblent dépendre essentiellement de leurs connaissances et expériences développées au sein de l'entreprise ou lors d'une précédente activité.

● Les voies de communication – Primauté au personnel et au téléphone

➤ La grande majorité des personnes rencontrées est en contact direct avec sa clientèle. Les rencontres en face à face sont pour elles le moyen le plus efficace pour communiquer commercialement.

➤ Environ 70 % des personnes questionnées utilisent fréquemment des lignes téléphoniques fixes (téléphone ou fax) pour leurs opérations commerciales. Les services de téléphonie représentent l'investissement commercial le plus courant. La croissance rapide des communications mobiles est un révélateur de la valeur que les entrepreneurs accordent aux communications vocales en temps réel.

➤ Un quart des entreprises – surtout les fabricants et les exportateurs – utilise l'e-mail ou le téléphone mobile : pour le moment, l'e-mail et l'Internet restent fortement liés à certains secteurs.

➤ L'utilisation d'Internet en est à son tout début. Accéder à Internet implique des investissements de départ conséquents, des coûts opérationnels et des investissements en temps et en ressources humaines. Ils ne seront réalisés que s'ils génèrent des bénéfices réels et liés à l'utilisation et l'information fournie. L'expérience montre que seules les entreprises de certains secteurs font de tels investissements, comme les secteurs des technologies de l'information (TI) ou ceux du tourisme.

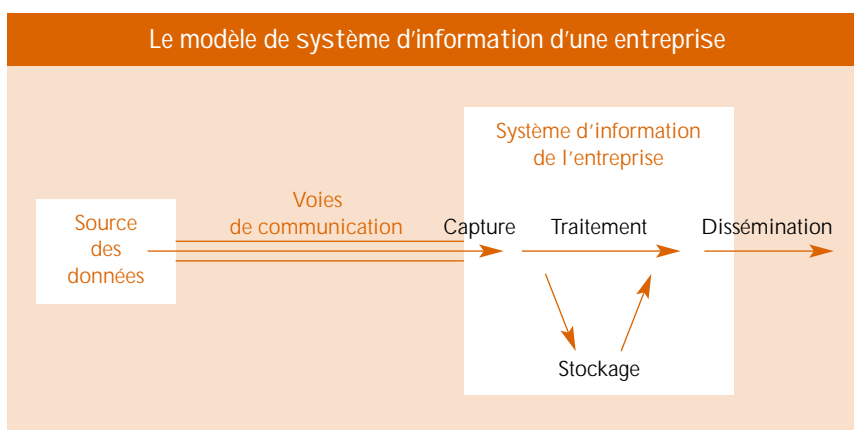
● Le stockage et le traitement de l'information

La majorité des entrepreneurs conserve l'information en mémoire ou sur papier et la traite manuellement. L'utilisation d'ordinateurs à fin de stockage d'informations est très irrégulière parmi les entreprises rencontrées. Ainsi, 70 % des entreprises de services interrogées ont leurs comptes sur informatique, pour seulement 9 % des entreprises de fabrication.

● La dissémination de l'information

Le premier objectif des entreprises est de maintenir ou améliorer leurs ventes en retenant les consommateurs existants

Le modèle de système d'information d'une entreprise



et/ou en localisant de nouveaux. En termes de promotion des produits ou services, les entrepreneurs préfèrent les contacts personnels avec les clients. Les autres formes de communication ne sont pas considérées comme aussi efficaces :

- le marketing via les médias est peu usité au Botswana par les MPME ;
- l'infrastructure postale et de télécommunications est présentée comme insuffisamment développée et pas assez fiable pour effectuer des ventes par téléphone ou appliquer des techniques marketing par courrier direct. Dans ce milieu, les services marketing et publicitaires sont onéreux et peu développés ;
- environ 50 % des entreprises ayant répondu à l'enquête ont un accès Internet, 43 % l'utilisent très souvent, et 30 % le jugent comme une source d'information commerciale « très importante ». Toutefois, Internet est bien moins utilisé pour disséminer l'information que pour la rechercher. Internet ne semble pas pouvoir offrir de bénéfice substantiel pour desservir le marché local. En revanche, ses bénéfices semblent considérables pour les entreprises qui possèdent une clientèle hors du Botswana (exportateurs, industrie du tourisme), afin de disséminer rapidement l'information aux clients potentiels ou existants.

Les besoins en information des entreprises

● Les problématiques de la petite entreprise

L'information n'est bien sûr pas une fin en soi. L'enquête s'est donc attachée à savoir quelle est sa place parmi les autres problématiques qu'une entreprise peut rencontrer. La petite entreprise botswanaise rencontre 3 types majeurs de difficultés :

1. **L'accès aux compétences** (52 % des entreprises l'ont cité comme étant leur principal problème) : manque de compétences en gestion, incapacité à acquérir et retenir les travailleurs qualifiés, manque d'accès à des formations en développement de compétences.

2. **L'accès aux marchés** : besoin d'augmenter les ventes aux clients existants, d'étendre et de diversifier leur base de clientèle.

3. **L'accès aux financements** : ce problème est la clef des fabricants non exportateurs. Les entreprises de fabrication qui exportent et les entreprises de services se sentent beaucoup moins gênées par l'accès aux financements que par l'accès aux compétences et aux ventes.

● Le manque d'information des entreprises

Au sein du secteur formel et dans tous les secteurs d'activité, il y aurait un manque patent en information : **72 % des entreprises ont un besoin urgent d'accéder à l'information** afin d'augmenter leurs ventes, que ce soit en atteignant une nouvelle clientèle locale et/ou en élargissant leurs marchés existants. Selon les catégories, la lacune principale, c'est l'information :

- qui débouche sur du conseil et/ou de l'assistance pour accéder à des financements extérieurs et pour résoudre des difficultés financières internes : pour les exportateurs non fabricants ;
- qui concerne pour les fabricants exportateurs l'accès à du personnel formé et au soutien sur la formation de leur force de travail ;
- qui concerne pour les entreprises de services des opportunités d'accès à des formations en gestion, et sur le recrutement de nouveaux employés qualifiés.

Certaines informations sont difficiles à obtenir car l'offre est insuffisante : concernant la formation en gestion, la qualification des employés, la disponibilité de terrains ou de locaux, ou encore les marchés à l'export.

Bien que l'offre existe, d'autres informations sont difficiles d'accès pour les MPME comme les financements ou les nouveaux consommateurs locaux par exemple.

Cette étude suggère au moins **une priorité transversale : l'offre d'une meilleure information sur les marchés et sur la demande**. Plusieurs initiatives en ce sens ont bien fonctionné, utilisant ou non des méthodes basées sur les TIC : dissémination d'information sur les prix du marché et d'information qualitative, tel le détail de chaînes de distribution.

CONCLUSIONS. RECOMMANDATIONS PAR CATÉGORIE D'ENTREPRISE.

Comprendre les TIC suppose en premier lieu de comprendre l'information. Prendre l'information comme point de départ requiert de modéliser et procéder à l'investigation des systèmes d'information actuellement utilisés par les entreprises et les besoins de celles-ci en information. Comme pour les technologies, il faut avoir un regard systémique sur l'entreprise.

Cette vue systémique permet **de relativiser l'information par rapport aux autres problématiques que rencontre l'entreprise**. Les manques en information sont une question importante pour les petits entrepreneurs, mais ils sont à relativiser avec la problématique des ressources, à savoir **les compétences, les marchés et l'argent**.

Traiter seule l'information peut être une étape nécessaire dans le développement de la petite entreprise, mais elle est loin d'être suffisante. Et ce qui est vrai pour l'information sera forcément vrai plus généralement pour les TIC, qui permettent de manipuler plus efficacement l'information.

L'aspect novateur des TIC peut conduire à élargir le champ d'intervention de ce domaine. Ainsi, **les entrepreneurs et agences de développement doivent avoir une démarche multi-dimensionnelle et reconnaître le rôle critique des systèmes d'information et des technologies « non électroniques »** tels le téléphone, les lettres d'information, ou l'intéressé lui-même.

Le développement de compétences internet/informatiques ne doit pas être séparé mais au contraire **faire partie intégrante de formations spécialisées, non centrées sur la technologie**. Ceci est vital étant donné les contraintes qui freinent l'utilisation des TIC au Botswana : pas de connaissances et un manque d'implantation des TIC ainsi qu'un défaut d'utilisation des compétences ; s'y ajoute un manque de financement et de connexions.

Enfin, la diversité des entreprises suggère **l'intérêt d'une approche différenciée selon leur typologie**. Cinq types sont ressortis de l'enquête :

- les non-utilisateurs de TIC, ou entreprises qui n'utilisent pas d'ordinateurs

et n'ont aucun accès à des services de télécommunication ;

- les non-utilisateurs de TI, qui sont des entreprises ne se servant pas d'ordinateurs mais utilisant des services de télécommunication ;
- les utilisateurs de TIC qui ne sont pas en réseau ;
- les utilisateurs de TIC en réseau ;
- les utilisateurs intensifs de TIC.

Enfin, il est possible d'établir **des catégories selon la sophistication des systèmes d'information** utilisés dans l'organisme. Quelques éléments de catégorisation :

- plus de 70 % des non-utilisateurs de TIC et de TI ont moins de cinq employés ; la même proportion des entreprises de 30 à 99 employés sont des utilisatrices de TIC intensives ou en réseau ;
- toutes les entreprises non utilisatrices de TIC ni de TI (sauf une) appartiennent à des citoyens botswanais ; les deux tiers des utilisatrices des TIC sont la propriété d'étrangers ;
- plus de la moitié des fabricants non exportateurs n'est pas utilisatrice de TIC/ TI ; 80 % des fabricants exportateurs sont des utilisateurs intensifs ou en réseau de TIC.

Non-utilisateurs de TIC

Ces entreprises sont pour la plupart dans le secteur informel.

Le potentiel pour les TIC et les formations liées à ces entreprises n'est pas bien évalué. D'autres études permettent de supposer que les besoins en information de ces entreprises seront plutôt satisfaits par des systèmes informels d'information, « organiques », et non par des informations fondées sur les TIC.

Non-utilisateurs de technologies de l'information (TI)

Le manque de financement, de ressources humaines et de compétences en gestion est perçu comme crucial par 90 % des propriétaires. Cet handicap leur crée d'importantes difficultés.

Dans ce type d'entreprise, **les TIC seront réellement utiles une fois que les com-**

pétences de base et/ou la stabilité financière se seront suffisamment améliorées.

L'amélioration du système d'information et des technologies auxquelles elles ont déjà accès leur permettrait probablement de tirer bénéfice de leurs pratiques de l'information. L'accès à la formation leur serait particulièrement utile pour améliorer leurs compétences en gestion financière, la communication (entre personnes ?), ou encore pour ce qui concerne les ventes et les techniques marketing.

Ces entreprises ont un potentiel évident pour étendre leur utilisation des systèmes de TI, mais le manque de financements et de compétences les retient. La plupart pourrait se permettre d'investir dans un ordinateur mais ne le font pas car, à court/moyen terme, elles en tireraient difficilement un bénéfice.

Utilisateurs de TIC n'étant pas en réseau

Les utilisateurs de TIC n'étant pas en réseau peuvent être décrits comme **les MPME « précurseurs » de l'utilisation de l'informatique**. Ils sont surtout actifs dans la fabrication et les services.

Bien que leurs locaux soient équipés, les niveaux d'utilisation sont généralement faibles : 39 % des utilisateurs n'utilisent pas leurs ordinateurs dans leur activité quotidienne. Parmi ceux qui l'utilisent, 71 % ne se servent que du traitement de texte. Seulement 20 % des utilisateurs ont configuré des fonctions commerciales de base (facturation des clients, comptabilité interne).

La plupart de ces entreprises manque de compétences en gestion et partage nombre de caractéristiques des non-utilisateurs des TI. La même condition préalable d'amélioration des compétences de base en gestion et en information s'applique avant tout investissement dans les TIC. Ces entreprises aussi bénéficieraient d'une amélioration de leur système d'information informel/non électronique. De plus, il n'est pas rare de trouver des ordinateurs relégués au placard car personne n'a pu adapter les logiciels aux besoins de l'entreprise : beaucoup de logiciels ne sont pas adaptés aux réalités des petites entreprises, et combler ce manque devrait être une priorité.

Ces entreprises ont toutefois de plus fortes pressions les poussant vers les TIC que les deux catégories précédentes. 50% d'entre elles ont déclaré comme crucial l'amélioration de leur système informatique :

- elles peuvent avoir des besoins spécifiques dus à des pressions concurrentielles TIC (par exemple dans les secteurs de l'impression ou de la publication) et doivent s'adapter pour survivre ;
- elles peuvent avoir à utiliser les TIC pour être compatibles avec leurs clients ou fournisseurs ;
- elles peuvent être contraintes à adopter les TIC pour s'aligner sur leurs concurrents et se créer une image de modernité.

Utilisateurs de TIC en réseau/« intensifs »

Ces entreprises, essentiellement **présentes dans les secteurs des services techniques et du tourisme, ont pour les 3/4 d'entre elles** une comptabilité et leurs systèmes de facturation sur informatique. Dans 60 % des cas, elles ont aussi d'autres fonctions sur informatique, tels l'inventaire ou l'enregistrement des clients et fournisseurs. L'e-mail et Internet sont souvent utilisés par 85 % d'entre elles.

Toutes les personnes ayant répondu à l'enquête considèrent la poursuite du développement des TIC dans leur entreprise comme crucial ou très important pour le succès futur de leur affaire. Ces entreprises ont pour la majorité introduit et adapté les TIC de façon ad hoc, mais dans la plupart des cas les employés n'ont pas les compétences nécessaires pour gérer ces systèmes. Le processus de développement est donc déficient.

Ces entreprises bénéficieront d'une **approche plus stratégique en gestion de l'information**, afin que les coûts et bénéfices relatifs à l'amélioration des systèmes d'information (associés ou non aux TIC) puissent être évalués. Elles ont aussi besoin de mieux maîtriser leurs systèmes actuels d'information en comprenant mieux par exemple le marketing ou la promotion, précurseurs d'une meilleure utilisation d'Internet. Enfin, des cas de bonnes/meilleures pratiques devraient être divulgués en matière de développement et de gestion des systèmes d'information informatiques.

L'information, la technologie et la petite entreprise : manuel pour les organismes d'appui aux entreprises dans les pays en développement

Information,
technology and
small enterprise.
A handbook
for enterprise
support agencies
in developing
countries,
Richard Duncombe
et Richard Heeks,
2001.

Cette étude
a été réalisée avec
le soutien du
département anglais
pour le développement
international (DFID).

Version 1, IDPM,
Université
de Manchester,
Royaume-Uni.

Ce manuel a été conçu à destination des personnels des agences d'appui au développement des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) dans les pays en développement. Il a été réalisé suite à des recherches empiriques dont il diffuse les résultats. Pour avoir un aperçu de ce que cela donne appliqué à un contexte précis, vous pouvez vous référer à l'étude de cas du Botswana présentée dans le texte précédent de cette publication.

Ce document cherche à permettre aux agences une meilleure compréhension du rôle de l'information et des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le développement de l'entreprise.

Les TIC offrent d'énormes possibilités aux petites entreprises dans les pays en développement. Ce manuel en identifie quelques-unes. Les TIC sont aussi dangereuses, et le risque d'échec est très fort si l'information et les TIC ne sont pas bien appréhendées.

L'INFORMATION DANS LES PETITES ENTREPRISES

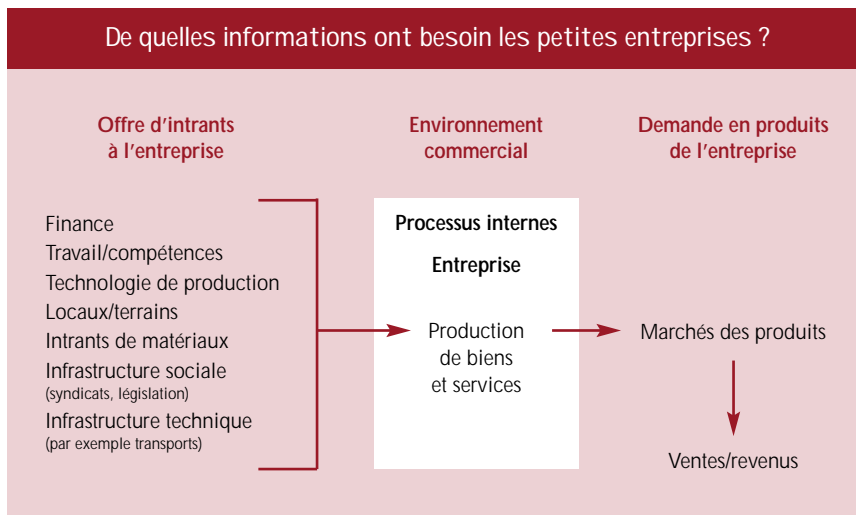
Pourquoi l'information est importante ?

Les entreprises ont essentiellement besoin de quatre ressources tangibles : l'argent, les personnes, les matériels et la technologie. Elles ont aussi besoin d'une ressource, elle intangible : l'information. Sans information, de mauvaises décisions sont prises et l'apprentissage ne peut pas avoir lieu. Ceci est vrai de façon générale, et en particulier dans les pays en développement où la pauvreté en information gêne les entrepreneurs dans leur prise de décision.

- ▶ Votre agence reconnaît-elle l'importance de l'information ?
- ▶ Une personne de votre équipe a-t-elle la responsabilité d'aider les entreprises en matière d'information ?
- ▶ Avez-vous une stratégie en la matière ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ?

De quelles informations ont besoin les petites entreprises ?

Comme le représente le schéma de la page suivante, elles ont besoin d'information dans quatre domaines principaux : leurs intrants, leur environnement commercial, leurs processus internes (par



exemple comment améliorer l'efficacité du personnel) et la demande en produits. Les entrepreneurs manquent d'information en particulier dans trois domaines : l'information sur la demande (consommateurs existants et potentiels), sur les sources de financement et sur les compétences. En premier lieu, les agences doivent s'attacher à fournir des informations liées à la demande : si la demande est suffisante, de nombreuses difficultés de l'entreprise peuvent être surmontées. De plus, les agences d'appui sont généralement déjà assez bonnes pour fournir de l'information concernant l'offre mais elles doivent s'améliorer du côté de la demande.

- De quelle information les entrepreneurs avec qui vous travaillez ont-ils le plus besoin ?
- Comment pouvez-vous les aider à y accéder ?
- Comment pouvez-vous les aider à obtenir de l'information sur la demande pour leurs biens/services ?

Comment les petites entreprises utilisent-elles l'information ?

Des données ne deviennent de l'information que si l'entrepreneur les trouve utiles et peut les traiter. Les entrepreneurs ont besoin de quatre ressources :

- **des données pertinentes** ;
- **des ressources économiques** : l'argent, les compétences et la technologie qui leur permettra d'accéder aux données ;

➤ **des ressources sociales** : la motivation, la confiance et la connaissance pour accéder aux données et les appliquer ;

➤ **des ressources en action** : ils doivent être capables d'agir sur les décisions prises grâce à l'information, ce qui requiert des moyens pour le faire.

Dans les pays en développement, trop souvent les données dont ont besoin les entrepreneurs ne leur sont pas disponibles, sont inaccessibles, inapplicables, ou bien l'information est là – par exemple sur un marché potentiel – mais l'entrepreneur ne peut agir par manque de moyens.

- Votre agence travaille-t-elle au développement d'une « infrastructure » locale de données ?
- Lorsque votre agence propose de l'information ou des services liés à l'information, s'assure-t-elle que toute la chaîne de l'information fonctionne pour le chef d'entreprise ?
- Votre agence travaille-t-elle à fournir un package complet d'informations ? C'est-à-dire pas uniquement des données, mais des ressources sociales, économiques que l'entrepreneur doit posséder afin de transformer les données en actions.

Qui fournit de l'information aux petites entreprises ?

À l'information sont liés son contenu, sa source, sa voie de communication, et son destinataire.

Les petites entreprises trouvent leur information par des sources sociales (famille, amis), commerciales ou encore institutionnelles. En général, les organismes d'appui vont les aider à entrer en relation avec de plus nombreuses sources d'information.

D'autres aspects sont importants, comme l'amélioration de la qualité de la voie de communication ou le choix du bon destinataire. La mise en relation peut se faire au travers de liens sociaux et institutionnels, particulièrement prioritaires pour les petites entreprises pauvres, ou encore par des liens commerciaux (voir à ce sujet la publication précédente, « L'actualité des services aux entreprises » n° 4, qui traite des clusters, réseaux et liens d'affaires).

- Quelles sont vos priorités en termes de sources d'information et de mise en relation envers les entreprises que vous servez ? Plus de sources ? Plus de contenu informatif ? Une meilleure qualité des voies de communication ? Un contenant différent de l'information ?
- Quelles sont les implications pour les types de liens que vous passez en priorité ?
- Un tournant est-il nécessaire vers moins de provision d'information par l'agence et plus par les entreprises privées existantes ?

Quels types d'information les entreprises utilisent-elles ?

Dans les pays en développement, les petites entreprises utilisent avant tout de l'information informelle, générée par la famille, les proches, les amis.

Cette information leur est essentielle pour maintenir les clients existants et en localiser de nouveaux. Elle est plus simple d'accès que l'information formelle, plus souple et plus détaillée. Elle peut toutefois être de médiocre qualité et restrictive.

Afin de développer leur entreprise, les dirigeants ont besoin de formaliser leurs sources d'information, pour adresser des marchés de consommateurs plus formels et mieux gérer leur entreprise.

Pour aider à cette transition, il faut couvrir toute la chaîne de l'information : stimuler la disponibilité de données formelles, aider les entreprises à y accéder, à évaluer et à appliquer ces données et à agir sur l'information formelle, par exemple en améliorant leurs capacités de production.

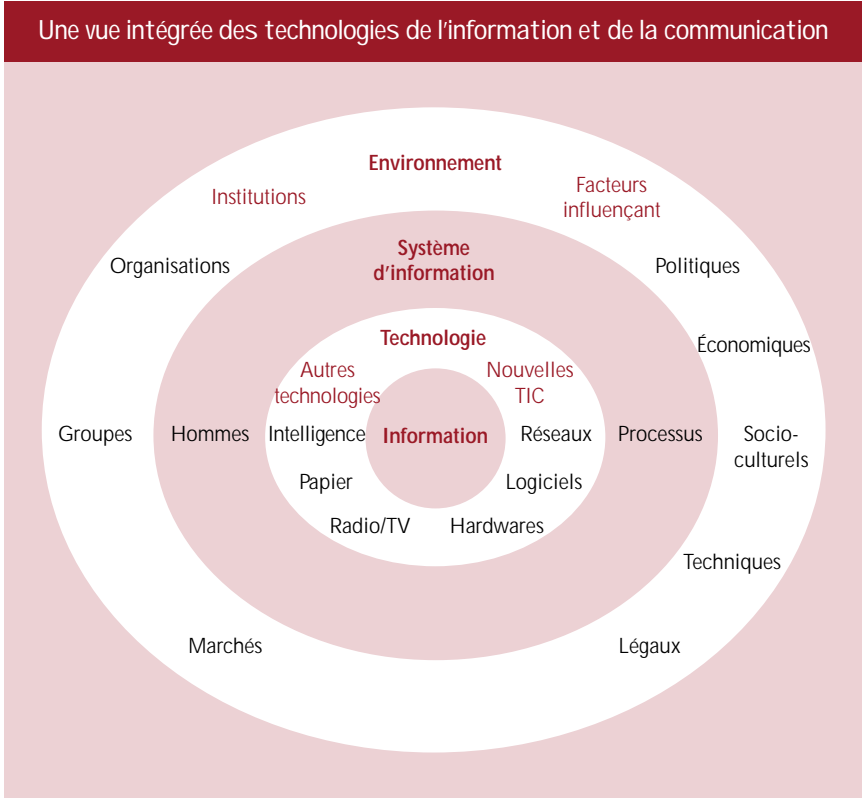
- Parmi les entreprises avec lesquelles vous travaillez, quel est le ratio d'utilisation entre informations formelle et informelle ? Quel est le ratio de valeur que les entreprises leur accordent ?
- Certaines des entreprises sont-elles proches du point de transition de l'information informelle à l'information formelle ?
- Comment pouvez-vous les aider à effectuer cette transition ?
- Pour les entreprises qui sont encore loin de ce point de transition, avez-vous besoin de vous concentrer plus sur la provision d'information informelle ?

L'INFORMATION ET LES TIC DANS LA PETITE ENTREPRISE

Quelle approche choisir envers les TIC ?

Les agences d'appui au développement des entreprises doivent avoir une approche systémique des TIC. Ceci signifie pour elles deux choses :

- **une approche holistique** : les agences doivent prendre en considération la chaîne entière de l'information pour s'assurer que les données fournies par les TIC sont utilisables et traitables ;
- **une approche intégrée**, centrée sur l'information, qui prend en compte toute la gamme de technologies vecteur d'information et comprend le contexte dans lequel se forment les entreprises et leurs pratiques de l'information. Les interventions des agences doivent débiter avec des objectifs généraux, à partir de là identifier les besoins en information



(ou comment ces informations-là répondent aux objectifs), et enfin identifier le rôle des technologies vecteur d'information afin de répondre au mieux aux besoins des entreprises.

- Votre approche est-elle holistique ? Si ce n'est pas le cas, faut-il la changer ?
- Votre approche est-elle intégrée en termes de TIC, i.e. elle débute avec des objectifs généraux déclinés en besoins puis en outils ? Si ce n'est pas le cas, faut-il la changer ?
- Votre approche est-elle intégrée à d'autres interventions ? En d'autres termes, comprend-elle l'information et les technologies vecteur d'information comme un moyen et non comme une fin ? Si ce n'est pas le cas, faut-il la changer ?

Quelles TIC les petites entreprises peuvent-elles utiliser ?

La ligne fax/téléphone fixe reste à ce jour le moyen de communication le plus efficace en termes de coût pour la petite entreprise.

Le téléphone mobile est particulièrement adapté aux utilisateurs. Bien que les tarifs soient élevés, la flexibilité et la rapidité de réponse peuvent constituer un atout significatif et permettre d'obtenir des commandes.

L'Internet offre trois usages principaux :

- Le Web peut être utilisé afin de promouvoir son commerce pour des entreprises qui exportent, d'attirer des touristes étrangers, ou de vendre des produits convertibles en format digital (musique, vidéo par exemple) ;
- le courrier électronique, ou e-mail, procure des avantages conséquents aux entreprises mais requiert d'avoir un ordinateur relié à une ligne téléphonique et des partenaires qui y ont accès. Il bénéficie en particulier aux entreprises qui importent ou exportent ;
- le commerce électronique, qui permet de faire électroniquement une transaction commerciale, est rare parmi les petites entreprises des pays en développement.

Quelles TIC les petites entreprises utilisent-elles ?

Les TIC bénéficient aux petites entreprises en réduisant le coût en temps et en

argent des procédures commerciales. Les trois utilisations les plus populaires des TIC sont le traitement de texte ; le courrier électronique et la feuille de calcul ; et l'utilisation du Web.

Les entreprises qui utilisent les TIC ont généralement un chiffre d'affaires supérieur à 20 000 USD annuels et se trouvent en majorité dans quelques secteurs, soit pour lesquels les TIC sont une application commune dans la filière (édition, publication), soit qui sont en lien avec des utilisateurs ou fournisseurs de TIC ou dont les clients le sont (en particulier pour les entreprises qui ont leurs clients à l'étranger).

Au moins 90 % – et sans doute probablement autour de 99 % – des petites entreprises des pays en développement n'utilisent pas à ce jour les TIC par manque d'argent, de compétences ou de savoir, d'infrastructure technologique (électricité, télécommunications), de ressources sur la chaîne de l'information ou encore parce que la masse critique d'utilisateurs de ces technologies n'est pas atteinte.

Certaines de ces difficultés ont été surmontées en utilisant des intermédiaires, mais toutes ne peuvent pas l'être. Ainsi, les priorités pour les agences d'appui doivent être :

- les services de télécommunication ;
- les autres « technologies » comme les contacts personnels, les journaux et la radio ;
- la réalité qui sous-tend les applications des TIC, par exemple la maîtrise du logiciel Word ;
- les autres applications des TIC, par exemple la comptabilité.

- Quelles technologies votre agence utilise-t-elle ?
- Quelles devraient être les priorités de traitement de l'information pour les entreprises que vous servez ?
- Quels bénéfices ces technologies peuvent-elles leur apporter ? Quelles contraintes principales doivent être surmontées ? Quels sont les coûts prévisionnels d'appropriation de ces technologies ? Les risques et les coûts sont-ils inférieurs aux bénéfices ?

Quel appui en TIC doit-on fournir à quelles entreprises ?

Cinq principales catégories d'utilisateurs de TIC ont émergé de cette étude.

1. Les besoins des non-utilisateurs de TIC : les autres technologies d'abord, les TIC ensuite

Les non-utilisateurs de TIC sont les entreprises qui ne sont connectées à aucune forme de télécommunication ou de réseau d'information fondé sur les TIC. Ils représentent la majorité des entreprises dans les pays en développement.

Les besoins en information de ces entreprises sont assez localisés, et ils sont plutôt dans des systèmes informels : des relations commerciales à fortifier, une meilleure information sur les marchés à proposer, un capital social à développer. Les priorités pour ce groupe se situent plutôt dans le domaine de la communication que dans celui du traitement de l'information.

2. Les besoins des non-utilisateurs de technologies de l'information (TI) : des intermédiaires de TIC et de meilleures pratiques de l'information

Ces entreprises n'utilisent pas d'ordinateur (manque de moyens financiers et de compétences) mais ont régulièrement accès à des services de télécommunication. Cette catégorie bénéficierait à apprendre à améliorer ses pratiques des services d'information et des technologies auxquelles elle a déjà accès : compétences en communication avec d'autres personnes, en gestion, en techniques de vente et de marketing.

Ce n'est qu'une fois que les compétences de base et la stabilité financière sont atteintes que des bénéfices réels pourront être tirés des TIC.

3. Les besoins des utilisateurs de TIC qui ne sont pas en réseau : un soutien général pour les TIC

Ce sont les « avant-gardistes » des petites entreprises : ils ont accès à des ordinateurs dans leurs locaux, même si le niveau d'utilisation est généralement bas. Cette catégorie manque généralement de capacités en gestion et partage beaucoup de caractéristiques des non-utilisateurs de TI.

4 et 5. Les besoins des utilisateurs intensifs de TIC et des utilisateurs de TIC en réseau : priorité pour l'assistance avec des TIC

Ces entreprises utilisent fortement les TIC : e-mail, Web, applications comme la comptabilité ou la facturation. Toutefois, typiquement, des entreprises ont installé et utilisé ces systèmes de façon ad hoc et manquent de compétences pour les gérer.

Ces entreprises bénéficieraient généralement d'une approche plus stratégique de gestion de l'information. Ceci les aiderait à évaluer les coûts et bénéfices associés à l'amélioration de systèmes d'information, basés ou non sur les TIC. Ces entreprises ont aussi besoin de mieux comprendre leurs systèmes en place.

Étant donné que les entreprises de cette catégorie ont déjà surmonté des difficultés commerciales importantes et présentent un potentiel de croissance, il faut en priorité leur proposer des interventions liées aux TIC.

- À quelle(s) catégorie(s) d'utilisateurs vous adressez-vous ?
- Quelles sont les implications pour les stratégies d'intervention de l'agence ?

Quelles problématiques rencontrent les intermédiaires de TIC ?

Les intermédiaires de TIC sont les organisations à qui appartiennent les TIC et qui permettent l'accès aux TIC à des entreprises qui n'en ont pas. Les intermédiaires doivent si possible être des entités commerciales, qui apportent une valeur ajoutée à l'information qu'elles fournissent et sont en contact direct avec l'entreprise.

Les fournisseurs des entreprises doivent être considérés comme des intermédiaires car ils agissent dans le secteur privé et par là même sont plus adaptés aux entreprises. Ils sont de plus en position de fournir de la valeur ajoutée : ils proposent plus que de l'information, ils ont d'autres liens commerciaux et ils ont une incitation commerciale claire et

directe pour s'assurer que l'entrepreneur (le client) utilise efficacement l'information. Si une agence de développement est choisie comme intermédiaire, alors il vaut mieux qu'elle soit privée.

Les intermédiaires rencontrent des pressions pour être pérennes financièrement, en termes de ressources humaines, de technologie et enfin doivent survivre à l'intérêt, vague de mode qui a conduit à leur existence.

En termes de coûts d'opportunité, il n'y a pas de vérité à savoir s'il est plus approprié de dépenser 1 euro en TIC ou pour autre chose. La radio, la télévision, les journaux peuvent s'avérer être de meilleures solutions que les TIC.

- Des intermédiaires de TIC soutiennent-ils déjà certaines de vos entreprises clientes ? Comment l'agence peut-elle les soutenir ?
- L'agence peut-elle faciliter à ses clients l'accès aux intermédiaires de TIC existants ?
- Si un nouvel intermédiaire de TIC semble être une possibilité pour des entreprises clientes, comment répondre aux questions d'identité, de pérennité et de coûts d'opportunité ?

LES STRATÉGIES DES AGENCES

Pas de taille unique en la matière

Les entreprises ont différents besoins en information et en TIC. On peut aussi différencier les entreprises existantes de celles en création. Ou encore, et cela est plus judicieux, on peut différencier les entreprises selon qu'elles rentrent dans la catégorie des « survivants », des « statiques » ou des « avant-gardistes ».

Les « survivants » exercent des activités génératrices de revenus car ils n'ont pas d'autres sources de revenus. Les entreprises « statiques » ont un chiffre d'affaires plutôt stable et n'ont pas d'envie ou

de capacité d'expansion. Enfin, les entreprises « avant-gardistes » sont dirigées par des entrepreneurs qui ont choisi cette entreprise car ils y voient des opportunités de croissance. Ces dernières ont plus de possibilités de croître en taille. Elles représentent une très faible proportion des petits entrepreneurs des pays en développement.

Les entreprises « survivantes » et « statiques » n'ont pas un besoin critique en information. Leurs principales contraintes sont les marchés, l'argent, les compétences et la motivation.

Les entreprises « avant-gardistes » et potentiellement « avant-gardistes » placent l'information en priorité de leurs besoins. Ces entreprises sont aussi celles qui ont la plus grande capacité à répondre elles-mêmes à leurs besoins en information. On peut les aider à développer leurs liens commerciaux. Les TIC peuvent leur apporter une vraie valeur ajoutée et ces entreprises doivent être ciblées avant tout pour des interventions en TIC.

- Votre agence adapte-t-elle son appui selon les besoins des différentes entreprises ou cherche-t-elle à imposer une approche « à taille unique » ?
- Quelles sont les différentes catégories d'entreprises que vous servez : start-up versus entreprises existantes, « survivantes », « statiques », ou « avant-gardistes » ? Sont-elles dirigées par des hommes vs. femmes, orientées à l'export ou sur le marché domestique, rurales ou urbaines ?
- Quels sont les besoins en information et en TIC de ces différentes entreprises ?
- Comment soutenez-vous ces différents besoins ?

Être centré sur les besoins

Les agences d'appui aux entreprises doivent **prendre garde à deux déviances**, qui sont :

- d'avoir une approche qui parte trop de l'offre (« top-down ») : l'agence pla-

nifie trop ce qu'elle doit proposer aux entreprises sur la base de ce qu'elle peut/sait proposer ;

- d'avoir une approche qui soit trop centrée sur la demande (« bottom-up ») : l'agence dans ce cas planifie trop d'après ce dont les entreprises déclarent avoir besoin. Une telle approche participative est louable mais peut être faussée car les entreprises ont tendance à accentuer leurs besoins financiers et à sous-estimer leurs besoins en compétences. Enfin, elles ont tendance à essayer de deviner ce que l'agence peut leur proposer et de demander en fonction.

Un troisième point de vue basé sur la demande est ainsi nécessaire : un objectif, l'investigation par un tiers de ce dont les entreprises ont réellement besoin afin de survivre ou croître. Il faut que les agences soient orientées par les besoins, ce qui exige une investigation des besoins des entreprises par une tierce partie.

Une approche équilibrée combine ainsi ces trois approches : écouter l'entrepreneur et l'impliquer ; apporter une compréhension indépendante des besoins pour éviter toute distorsion ; et faire les choix finaux en intégrant les contraintes de ce que l'agence peut offrir.

- Quelle est l'équilibre entre la prise en compte de l'offre, de la demande et des besoins dans la planification des interventions de votre agence ?
- Cet équilibre est-il conservé ? Si ce n'est pas le cas, comment cela peut-il être corrigé ?
- Comment l'agence peut-elle s'impliquer en amont, de façon indépendante et orientée par les besoins pour proposer des interventions centrées sur l'information/les TIC ?

Partir de la demande, ne pas la forcer

Les agences pensent et agissent trop souvent sur les facteurs de l'offre (l'argent, les compétences, l'accès aux TIC), qui permettent une plus grande formalisation du traitement de l'information. Elles

n'agissent en revanche pas assez sur les facteurs de la demande (liens avec les utilisateurs de TIC, pression des concurrents, chaîne de production), qui mènent à un processus de traitement de l'information plus formalisé.

Les agences doivent rééquilibrer leurs perspectives si elles veulent atteindre leurs objectifs d'information/de TIC sans perdre ni temps ni argent en efforts inefficaces sur l'offre.

- Dans votre agence, comment les interventions se répartissent-elles entre celles orientées par l'offre et celles liées à la demande ?
- Les interventions peuvent-elles être plus équilibrées ? Si oui, quelles interventions liées à la demande peuvent être introduites ? Quelles interventions liées à l'offre peuvent progressivement être éliminées ?

Agir plus au niveau des politiques industrielles, moins auprès d'entreprises individuelles

Les agences de développement perdent trop de temps à intervenir au niveau micro-économique auprès de petites entreprises individuelles. Ceci est porteur de valeur ajoutée mais est coûteux, a une portée limitée, est injuste pour toutes les entreprises non touchées, et trop fréquemment ne parvient pas à atteindre l'impact prévu.

Les agences devraient se concentrer plus sur un conseil politique, au niveau macro-économique. Deux domaines d'action sont à ce sujet particulièrement importants :

- **L'infrastructure nationale d'information** requiert des politiques concernant les infrastructures techniques, de compétences, de données et de ressources sur la chaîne de production ;
- **la demande globale** a besoin de politiques pour développer les débouchés/les marchés pour les produits des entreprises. Des mesures politiques incluent par exemple une redistribution des revenus, la promotion des exportations ou l'encouragement de liens de sous-traitance entre grandes et petites entreprises.

- Dans votre agence, comment se répartissent les interventions aux niveaux micro (soutien d'entreprises individuelles), méso (soutien au développement d'autres institutions) et macro-économiques ?
- Les interventions peuvent-elles être plus équilibrées ? Si oui, quelles nouvelles interventions en politique industrielle peuvent être introduites ? Quelles interventions au niveau micro-économique peuvent progressivement être supprimées ?

Améliorer le système d'information de l'agence

« Le cordonnier est souvent le plus mal chaussé » – les agences de développement qui se soucient des systèmes informatiques de leurs entreprises clientes ne doivent pas oublier les leurs.

Elles doivent se poser trois questions clés à propos de leur système informatique :

- Suit-on une approche intégrée ?
- Suit-on une approche holistique ?
- L'agence contribue-t-elle à réduire l'éloignement entre la conception et la réalité ?

Suit-on une approche intégrée ?

En d'autres termes, les TIC doivent être appréhendées comme un moyen et non comme une fin. Les agences doivent suivre trois étapes :

- identifier leurs objectifs de changement ;
- identifier les besoins des systèmes d'information (nouveaux ou non) pour atteindre ces objectifs ;
- identifier le rôle qu'ont les TIC pour répondre à ces besoins en information.

Suit-on une approche holistique ?

L'agence s'assure-t-elle :

- dès la conception de ses systèmes d'information que la chaîne de l'information est appréhendée dans son ensemble ?
- que les données générées par les systèmes d'information peuvent être utili-

sables à tous les niveaux de la chaîne d'information ?

- que la conception permet non seulement de fournir des données, mais aussi des ressources économiques clés ?
- que les erreurs majeures de la chaîne d'information sont évitées dans les systèmes d'information ? (Manque de données, personnel ne pouvant ou ne sachant pas y accéder.)

L'agence contribue-t-elle à réduire l'éloignement entre la conception et la réalité ?

La plupart des systèmes d'information des agences échouent, soit totalement (le système ne fonctionne pas), soit partiellement (ses objectifs principaux ne sont pas atteints).

Ces échecs proviennent généralement de la distance entre la conception du système d'information et la réalité organisationnelle de l'agence dans laquelle le système d'information est introduit.

Comblers cette faille entre la conception et la réalité doit être une priorité pour les agences d'appui aux entreprises. Les techniques pour ce faire comprennent :

- **la légitimation de la réalité** : encourager le personnel à dénoncer les différences entre le modèle présenté et la réalité des entreprises ;
- **l'adaptation du système pour qu'il soit réaliste** : s'assurer que les agences n'installent pas elles-mêmes des solutions conçues pour des réalités différentes (par exemple conçues pour des agences occidentales ou pour des entreprises privées) ;
- **la gestion de la relation client-fournisseur** : adopter des approches innovantes pour développer une compréhension mutuelle et des objectifs partagés entre les agences et les sous-traitants qui les aident à construire leur système d'information ;
- **la limitation des changements dans le projet** : développer sa modularité (soutenir une fonction commerciale à un moment donné) et son incrémentation possible (proposer différents niveaux d'appui) dans les systèmes d'information des agences.

Animer et gérer l'information au service du développement rural: outils, méthodes et expériences

Agridoc,
coordinateurs :
Isabelle Gachie,
BDPA, et
Luce Ruault, Gret,
parution prévue en
octobre 2003.

Agridoc est un réseau d'information et de documentation sur le développement rural financé par le ministère français des Affaires étrangères et animé par le BDPA, dont le Gret coordonne le volet éditorial.

Ce guide s'adresse aux professionnels du monde rural, et au-delà, aux professionnels du développement (ONG d'appui, groupements, organisations paysannes, etc.) qui mettent en place et animent des services d'information. Le rôle de l'information est déterminant dans la pratique professionnelle, elle est nécessaire au renforcement des connaissances et des compétences des acteurs (opérateurs, producteurs, etc.). Dans ce contexte, l'information est pensée de façon privilégiée en termes d'aide à l'action, aide à la résolution des problèmes, aide à l'innovation. Cela renvoie à des besoins centrés sur la notion d'information opérationnelle, pratique, directement utilisable. Une information opérationnelle est ainsi rarement une information brute. C'est plutôt une information synthétisée, mise en forme, et diffusée sur des supports adéquats.

L'enjeu majeur des services d'information s'articule ainsi sur l'élaboration d'une offre de produits et services adaptée aux besoins d'un public spécifique et la mise en place de stratégies d'information et de communication qui répondent aux objectifs de développement des zones d'action concernées. De façon accrue, les fonctions de médiation et de diffusion se placent au cœur du métier des spécialistes de l'information.

Ce guide est conçu pour présenter de façon simple et didactique des méthodes de travail et des outils adéquats. Largement illustré d'exemples, il aborde les problématiques principales liées à l'animation et à la gestion de l'information en milieu rural et vise à permettre aux professionnels de l'information d'en maîtriser les différents aspects.

CONNAÎTRE, SUIVRE ET FIDÉLISER SON PUBLIC

L'objectif d'un service d'information est de construire une offre de produits et services en fonction de besoins qui ont été identifiés et analysés. L'enjeu n'est pas tant d'accéder à un volume important d'information que d'accéder à la bonne information.

La connaissance des publics cibles et de ses demandes oriente l'ensemble de l'activité et cette connaissance est essentielle à la viabilité de la fonction d'information. Elle permet de hiérarchiser

les besoins et de positionner son offre, d'évaluer sur la durée sa propre activité d'information et sa bonne adéquation avec la demande, de dimensionner les moyens à mobiliser.

La structuration de l'offre passe par une démarche d'identification et de hiérarchisation des thèmes et des publics cibles, par rapport à un contexte donné.

L'information pour le développement rural : panorama du champ couvert

Ce guide propose une formalisation de base des types d'information, mis en re-

lation avec les types de publics et le niveau de leur demande. L'information pour le développement rural couvre un champ relativement vaste comprenant : la politique et les grands thèmes du développement rural, l'information sur les techniques de production et technologies de transformation, l'information commerciale et relative aux marchés, l'information sur le financement de l'activité, une information d'orientation (organismes, entreprises etc.), l'information juridique et de gestion (comptable, humaine, financière).

Qualifier son public et ses demandes

Le service d'information est confronté à la nécessité d'établir des priorités en termes de capacité de réponse à la demande de publics qui sont diversifiés (producteurs, petites et moyennes entreprises, associations professionnelles et organisations paysannes, organismes d'appui, enseignants, étudiants, chercheurs). Les besoins de chacun de ces publics sont différents, au niveau des thèmes comme au niveau des supports et formats de diffusion.

La démarche est conduite sur trois étapes : qualifier les différentes catégories de publics, analyser les besoins et les pratiques de chacun pour mettre en regard des publics avec les différents types d'information, dimensionner son offre sur des publics privilégiés en fonction de ses moyens et compétences.

Ce travail d'analyse permet de comprendre que la manière de répondre aux besoins en information, c'est-à-dire le niveau et la forme de traitement de l'information, varie selon le type de public concerné, en fonction de sa plus ou moins grande capacité à identifier son besoin, à aller chercher l'information, à l'interpréter.

La notion de traitement et retraitement de l'information est d'autant plus importante que la valeur de l'information est fortement dépendante de son caractère opérationnel (l'utilisateur recherche une réponse pratique et concrète à ses problèmes) et de sa lisibilité. Il faut donc délivrer une information concise, appropriée et directement exploitable.

De même, se concentrer sur un ou des publics cibles permet de mieux répondre à la demande en se spécialisant, certains publics étant par ailleurs plus accessibles que d'autres. De façon générale, nombre des publics n'est pas familiarisé avec la démarche de recherche d'information. Cela a pour conséquence d'orienter le service d'information vers une démarche de médiation et de communication.

Connaître son public et son environnement

Connaître son public suppose de conduire une démarche exploratoire afin de connaître le milieu dans lequel évoluent les utilisateurs, aux niveaux international, régional, national. Cette connaissance s'acquiert essentiellement par la consultation d'études généralement existantes mais dont le repérage reste toujours difficile. De façon efficace, l'identification de ces documents, notamment ceux produits au niveau local, passe par la création d'un réseau de contacts avec des personnes travaillant dans ou en relation avec ces organismes.

Connaître l'offre d'information existante et accessible au niveau local est aussi extrêmement important. Cette connaissance a pour objectif d'acquérir une idée du contexte dans lequel travaillent les utilisateurs, des problèmes qu'ils rencontrent en termes d'accès à l'information. Elle permet de positionner son service en regard des autres services existants et des sources accessibles, de prendre des contacts et d'amorcer la création d'un tissu de relations.

La marche à suivre consiste à mener un travail d'identification des principaux acteurs du monde rural en repérant leur couverture géographique d'action et les publics auxquels ils s'adressent, et à repérer la couverture géographique d'action et le public ciblé par les différentes entités.

De plus, il ne faut pas occulter la connaissance des utilisateurs, de leur activité et de leurs pratiques d'information, au moyen d'enquêtes qualitatives ciblées et approfondies, dont les résultats sont plus pertinents que ceux des enquêtes statistiques.

Suivre son public : outils d'évaluation et méthodologie d'élaboration

Suivre régulièrement son public répond à plusieurs besoins : mesurer l'utilité du service d'information, adapter son offre et la faire évoluer, optimiser l'organisation du travail interne. Le suivi se fait à l'aide d'outils qui doivent être conçus en amont, en se posant les bonnes questions sur ce que l'on cherche à savoir et en concevant en conséquence des outils adaptés de suivi, qui vont permettre de restituer l'information utile.

La mise en place d'un processus de suivi demande de conjuguer des compétences de gestionnaire de l'information avec une bonne maîtrise des outils informatiques car il est indispensable que les données de suivi soient informatisées. En outre, pour que les données soient exploitables, il faut les normaliser et les traiter de façon rigoureuse.

COMMUNIQUER ET ANIMER LA
DIFFUSION DE L'INFORMATION :
DÉFINITION D'UNE OFFRE
DE PRODUITS ET SERVICES

La pertinence et la viabilité des services d'information reposent une stratégie d'offre structurée par des publics cibles et des priorités d'action. C'est en fonction de cette stratégie que se construisent les outils de collecte d'information, les modes de gestion adaptés et la mobilisation des moyens d'action nécessaires.

Mettre en place une gamme de services

Il n'y a pas un seul produit ou un seul service qui permette de répondre à tous les types de demandes. La notion d'offre est donc importante parce qu'elle renvoie à la combinaison de plusieurs types de produits et services. Une logique globale d'offre peut être schématisée en identifiant trois formes d'intervention qui sont en plus ou moins grande relation de pro-

ximité avec l'utilisateur et nécessitent un degré d'échange plus ou moins fort :

- **des informations capitalisées et mises en forme à l'avance** sur la base de demandes récurrentes et mises à disposition d'un public autonome dans sa recherche d'information : services de consultation et prêt du fonds documentaire, consultation sur Internet, réalisation de publications, service librairie ;
- **de l'information traitée sur mesure et personnalisée en fonction de la demande** : orientation/conseil et service question-réponse (SQR) ;
- **l'animation d'échanges autour de l'information** : organisation de journées d'animation et d'échanges thématiques ; émissions radios

Les différents produits et services

Le guide détaille les différents produits et services pertinents en s'attachant à éclairer l'intérêt de chacun d'entre eux, les questions à se poser pour orienter les choix du service d'information et les moyens à mobiliser, à mettre en lumière les conditions de mise en œuvre, les facteurs clés et conditions de succès. Différents produits et services sont ainsi passés en revue, illustrés par des études de cas.

● Consultation et prêt

Ce sont des activités essentielles, notamment dans les zones où il n'y a pas d'autres ressources d'information. L'accès direct est à privilégier et la fonction d'accueil est importante. Il est nécessaire de disposer d'un fonds de documents variés et adéquats, avec des supports diversifiés. Dans la plupart des cas, les centres ont adopté une politique de paiement de la consultation afin, entre autres, de démontrer la valeur de l'information et d'éviter que le centre ne soit accaparé par une population éloignée du public cible.

● Consultation sur Internet

Offrir un accès Internet enrichit l'information disponible. Elle permet par ailleurs de familiariser un public éloigné de l'information et de l'informatique avec l'ordinateur et les nouvelles technologies de

l'information, d'attirer un public qui ne serait peut-être pas venu au centre d'information, de développer de nouveaux services et compétences. Le rôle du service d'information n'est pas de se transformer en cyber-café mais d'offrir des services de veille et d'accompagnement à la recherche d'information. La connexion, l'équipement et la maintenance informatique doivent être adaptés et nécessitent des compétences spécifiques.

● Publications : fiches techniques, guides pratiques, ouvrages

Lancer une collection de documents réalisés sous le nom du service d'information est une activité à forte valeur ajoutée. Elle permet de répondre au besoin en information en dégagant des revenus propres ; c'est un facteur de reconnaissance et de valorisation forte du service. Les publications sont de plus de très bons produits d'appel. L'efficacité d'une activité d'édition dépend de la politique éditoriale qui doit être claire, pragmatique et bien centrée sur les publics cibles, ainsi que de la qualité de l'équipe et d'une bonne gestion des coûts, sachant que le public ciblé, en zone rural, a souvent un pouvoir d'achat faible. Le recours à des financements externes s'avère souvent indispensable.

En terme de produits, l'expérience montre que les manuels techniques et les fiches d'information thématiques, les catalogues et répertoires rencontrent de loin le plus de succès. Il existe un réel besoin en documents concis, pratiques, écrits dans un langage simple, de même qu'en langue nationale.

● Publications périodiques : journaux professionnels, lettres d'information

Une revue est un support qui permet d'ancrer dans la durée une visibilité de l'organisme et un public fidélisé, potentiellement intéressé à une offre d'information plus large. Plus facilement que tout autre support, le journal professionnel draine des ressources financières commerciales (publicité, annonces).

Toute publication périodique est très exigeante en termes de collecte de l'information, de maintien de la qualité des contenus, de régularité de parution, de distribution. Le public ciblé doit être bien

défini à l'avance, de même que l'objectif de la publication : outil de promotion d'un organisme et de ses activités, outil d'animation au sein d'un réseau, outil d'information professionnelle. La rentabilité directe d'une parution est difficile à atteindre mais l'impact est fort et cela explique le choix d'investissement fait par beaucoup de structures en mobilisant des ressources générées par leurs autres activités.

● L'information sous format électronique : CD-Rom et Internet

Le CD-Rom est le support idéal pour véhiculer de gros volumes dans les régions reculées et pour s'affranchir des connexions Internet. Utiliser Internet permet d'acquérir une visibilité plus large, de s'affranchir de la distance, de réduire les coûts d'impression et de distribution tout en atteignant un public large.

Un service d'information peut difficilement aujourd'hui ne pas s'interroger sur la façon dont il va utiliser les supports électroniques et notamment le web pour diffuser son information. Les nouvelles technologies véhiculent une image dynamique, réactive et professionnelle. Elles nécessitent cependant l'utilisation d'équipements (matériels et logiciels) particuliers, ainsi que des compétences spécifiques.

Dans ce domaine, la vocation d'un service d'information est de développer des contenus informatifs et non pas purement promotionnels. Une distinction est à faire entre la valorisation de produits existants (mise en ligne sur le web d'une base de données bibliographiques, stockage de publications sur Cd-Rom, etc.) et l'élaboration de contenus électroniques à part entière qui supposent la maîtrise de projets lourds, techniquement exigeants et coûteux.

● Le service librairie

A priori, un centre d'information n'a pas vocation à avoir un service librairie mais il faut prendre en compte que ce service est rémunérateur et qu'il peut être utile aux utilisateurs si le réseau de librairies commerciales du pays est déficient ou peu spécialisé. Ce type de services se développe le plus souvent sur la base du besoin de diffusion des propres publications de l'organisme. Les contraintes de

gestion sont fortes car ce service relève du secteur commercial et se trouve en prise avec les circuits internationaux.

● Le service d'orientation et de conseil de premier niveau

C'est un point d'entrée essentiel qui nécessite du personnel qualifié. Cette fonction préalable permet de comprendre ou de faire émerger la demande. Grâce à ce premier contact, l'utilisateur doit être à même de poursuivre sa démarche de recherche d'information.

● Le service Questions-Réponses

Le SQR est le « cœur du métier » car tout service d'information est confronté à des questions beaucoup plus qu'à des demandes de documents. C'est l'un des produits qui participe efficacement à la pérennisation d'un service d'information et aussi sans doute **celui qui répond le mieux aux besoins des publics déterminés**. À forte valeur ajoutée et interactif, il apporte une réponse personnalisée et sur mesure aux besoins du demandeur.

Ce service est très exigeant en termes de mise en œuvre : traitement de sujets diversifiés et cela de façon précise, nécessité de répondre à la question et sous une forme qui est adaptée au demandeur, nécessité de répondre dans des courts délais. La dimension de satisfaction du client existe dans ce service plus que dans tout autre, parce que c'est toujours un service payant.

Sa gestion demande du personnel qualifié, des outils de gestion informatisés, une très bonne organisation du travail, des procédures de capitalisation des demandes et des réponses fournies, une bonne maîtrise des coûts. Le coût de traitement d'une question personnalisée et individualisée est trop élevé pour que ce service puisse être vendu à prix coûtant. Le financement d'un SQR repose donc sur un équilibre complexe entre un prix de vente acceptable pour les utilisateurs, une gestion du temps maîtrisée alliée à des économies d'échelle et une prise en charge partielle par l'organisme ou un bailleur.

C'est un service coûteux en moyens humains dont l'intérêt majeur est de pouvoir déterminer l'offre et les produits en fonction de la très bonne connaissance des besoins du public que cela permet.

Sur les thèmes les plus demandés, à partir des informations capitalisées pour répondre, il devient intéressant de déterminer des produits standards (fiches techniques, répertoire de sources d'information, etc.) qui pourront être commercialisés.

● Les actions d'animation

Elles répondent à des besoins récurrents des utilisateurs : entrer en contact avec des personnes ressources, glaner des idées, des conseils pratiques, utiliser des solutions qui ont été expérimentées par d'autres, etc. Elles constituent un outil de diffusion de l'information très adapté à un public non familier de l'écrit et des services d'information. Elle peut se caractériser par des expositions, des journées d'information thématiques, des ateliers de débat, la tenue d'un stand dans une foire, etc.

Cette activité peut être développée rapidement et à faible coût, dans la mesure où elle est dimensionnée de façon raisonnable et s'adresse à un cercle d'utilisateurs de proximité. Il est important de choisir les thèmes de ces animations en accord avec ses publics habituels, d'être en prise directe avec le milieu professionnel, de commencer modestement pour donner par la suite plus d'envergure aux animations, d'être conscient que cela va susciter de la demande et donc être capable d'enrichir son offre d'information pour y répondre.

● Les émissions de radio et les supports vidéo

Ces produits présentent un fort intérêt pour des populations souvent peu familiarisées avec l'écrit. Ils constituent également un bon support pédagogique d'animation. Toutefois, ils nécessitent des conditions de production spécialisées et coûteuses. Ce type de produit ne relève pas directement du service d'information. Celui-ci doit par contre s'efforcer de repérer et de mettre à disposition de son public de tels supports, et peut s'attacher à appuyer les médias existants en termes d'accès aux documents et à l'information.

RECHERCHER L'INFORMATION ET MAINTENIR UNE VEILLE INFORMATIVE

Ces fonctions s'articulent sur trois axes : l'inventaire des sources d'information accessibles et des sources nécessaires, l'élaboration d'une politique d'acquisition et d'abonnement, la mise en place de systèmes de veille, notamment sur Internet.

Il faut apporter beaucoup de soin au choix des informations et des sources, à leur disponibilité, leur fiabilité, à leur niveau d'actualisation. L'information de proximité, souvent négligée, est à prendre en compte de façon privilégiée, de même que l'information issue de la connaissance des acteurs de terrain et de leurs expériences.

Ce guide s'attache à présenter **une méthodologie pour répertorier les types de sources** d'information et qualifier ce qu'elles offrent, en partant de son environnement immédiat (collègues, structures partenaires, salons professionnels, séminaires locaux, etc.) et en élargissant progressivement à l'échelle internationale. Cette démarche est sous-tendue par la création progressive d'un réseau relationnel, qui doit être activé par la suite de façon régulière, et dont la très grande efficacité est largement démontrée.

Les **principales sources d'information** et points d'entrée dans le domaine du développement rural, sur lesquels la politique de veille se structure, sont ensuite indiquées.

Une attention particulière est portée sur **la méthodologie de recherche d'information**, notamment sur Internet (maniement des recherches par mots clés). Il ne faut pas se fier à l'apparente facilité d'utilisation d'Internet. Cet outil demande une capacité à appréhender les contenus mouvants, à hiérarchiser les informations, à les replacer dans un contexte. Le problème n'étant pas de trouver une réponse quelle qu'elle soit, mais **la bonne information, adaptée au contexte dans lequel l'utilisateur agit**.

Une attention particulière est également apportée à la **collecte d'information gratuite** : circuits du don de documents, or-

ganismes spécialisés, mais également exploitation de tous les supports (Web, revues et lettres d'information, etc.) qui diffusent des volumes d'information importants.

GÉRER, CLASSER ET TRAITER L'INFORMATION

Plus qu'une mission de stockage des documents, un service d'information a avant tout une mission de diffusion de l'information utile. Ainsi, la gestion de l'information mise en œuvre ne concerne pas exclusivement la gestion du fonds documentaire des ouvrages et des revues, mais le traitement de l'information elle-même contenue dans ces documents. Cela nécessite une bonne gestion grâce à des outils simples, dont une large partie est informatisée.

Cette partie du guide présente les **différents outils de gestion** et leur méthodologie de mise en œuvre (classement, thesaurus, bases de données) et détaille **la chaîne de traitement de l'information** adaptée à chaque type de document, en insistant sur un certain nombre de supports trop souvent négligés : exploitation de l'information contenue dans les revues et lettres d'information, catalogues, documents internes.

FINANCER, PÉRENNISER, FAIRE ÉVOLUER LE SERVICE D'INFORMATION

La stratégie de financement et de pérennisation des services d'information doit sous-tendre le dimensionnement des activités d'un centre d'information, compte tenu de deux de deux éléments : l'information a un coût et un service d'information est très difficilement auto-finançable, la viabilité du service doit s'inscrire dans le long terme. L'expérience montre qu'**un certain niveau d'autofinancement des services d'information peut, et doit, être atteint, sans dépasser**

toutefois le taux moyen de 50 % sur l'ensemble de l'activité.

Facteurs clés de la pérennisation des services d'information

À partir de la présentation détaillée d'une trajectoire exemplaire, celle du CDDR du Sild au Cameroun, les principes et outils qui permettent de s'inscrire dans le long terme et de développer une stratégie de pérennisation et de financement sont explorés. Cette stratégie de pérennisation se construit sur différents axes :

- **L'acquisition d'une connaissance des coûts de fonctionnement** qui permet une maîtrise du budget ;
- **la vente de produits et services et l'élaboration d'une politique de prix** : il est important de réfléchir en terme de produits vendables, à quel prix, pour quel public. Dans tous les cas de figure, il est important de développer une politique de prix différenciés ;
- **le financement du service d'information** au sein de son organisme d'appartenance. Une part des ressources de la structure doit pouvoir être affectée au service d'information lorsqu'il démontre son utilité et son impact ;
- **le fonctionnement sur projets**. Il implique une capacité à rechercher des fonds auprès des bailleurs. Une fois qu'il y a une assise, il est possible de leur vendre un certain nombre de produits (SQR, publications, animations).

Cette stratégie financière est complétée par une stratégie d'augmentation du public et une stratégie de promotion du service.

Le rôle crucial des ressources humaines

Le rôle des ressources humaines est crucial dans la viabilité des services d'information. La gestion de l'information est un métier, demande des compétences multiples et variées. Certains profils sont plus adaptés que d'autres et il est important d'avoir « **la bonne personne au bon poste** ». L'attitude et le comportement (curiosité, communication, sens de la relation) ont aussi leur importance. Le dynamisme des personnes en charge

d'un service d'information est un élément clé de son développement.

D'une façon générale, la viabilité d'un service d'information et son impact se mesurent sur sa capacité à faire évoluer le service et son offre d'information, appuyée sur une stratégie d'ensemble à moyen terme, son souci d'innover et de saisir les opportunités, en recherchant une proximité toujours plus forte avec les utilisateurs.

Présentation du portail de BDS en Ethiopie

Ce site se trouve à l'adresse suivante : www.bds-ethiopia.net

La Coopération allemande, les TIC et les portails Internet d'information

La Coopération allemande, GTZ, s'implique dans le domaine des TIC et présente notamment sur son site Internet www.gtz.de/sme-portals/english/portals.htm une mine d'informations et d'exemples sur les informations que des sites et portails Internet fournissent aux petites et moyennes entreprises et aux prestataires de services aux entreprises.

Visitons ensemble le site

Ce site cible les 31 organisations locales, régionales et nationales, membres du réseau de BDS éthiopien : institutions de microfinance, prestataires privés de BDS, chambres de commerce, gouver-

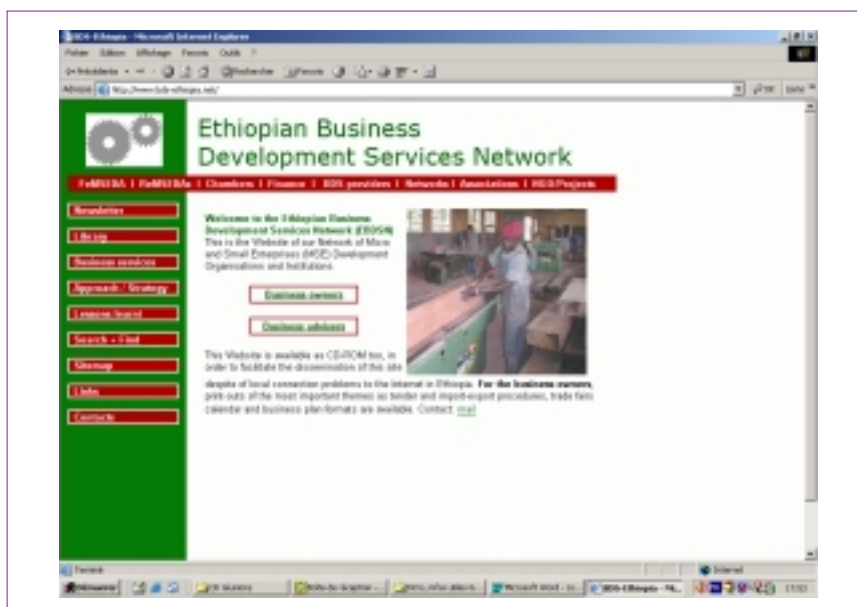
nement, ONG ainsi que projets et agences de développement international.

Les membres du réseau qui ont accès à Internet peuvent s'informer en ligne, alors que les membres et intermédiaires qui n'y ont pas accès reçoivent au départ un CD-Rom qui est ensuite actualisé tous les six mois. Les entreprises sont ainsi informées par le biais des intermédiaires et des prestataires de BDS. Outre le CD-Rom, un autre outil essentiel est distribué aux centres régionaux et locaux d'information aux entreprises : une brochure imprimée traitant des thèmes les plus importants.

Sur le site, la structure de l'organisation du réseau ainsi que la présentation des différents membres sont situées en haut de page. Sur le côté gauche, le contenu de l'offre est détaillé, en particulier les BIS, tels que les services commerciaux, la bibliothèque, la newsletter, les méthodes ou les enseignements tirés.

Lorsque la rubrique « Business services » est sélectionnée, plusieurs services et thèmes sont proposés, comme la liste des institutions en relation avec le secteur privé, la législation et les règlements pour les micro et petites entreprises, un guide du commerce, un calendrier de formations professionnelles, un guide de l'exportation, les opportunités commerciales, la comptabilité, le commerce au féminin, les conditions de prêt des banques commerciales et des institutions de microfinance, des formations en gestion, des analyses de marché, les normes, standards et la qualité, l'environnement commercial, le travail en réseau (approche/stratégie), les stratégies de BDS.

Sur cette page Web, les services d'information sont gratuits. Son contenu est élaboré et actualisé par les membres du réseau.



Pour en savoir plus

Littérature additionnelle sur les services et systèmes d'information

- « Review of market information systems in Botswana, Ethiopia, Ghana and Zimbabwe : study report », P. Robbins, publié en 2000 par CTA : http://spore.cta.int/spore89/spore89_publi.html (payant).
- « African information revolution : a balance sheet », E. J. Wilson, K. Wong, janvier 2003, Centre pour le développement international et la gestion des conflits, Université du Maryland, USA : www.cidcm.umd.edu/article.asp?id=13.
- « The tyranny of participation in information systems », Learning from development projects, R. Heels, 1999, The Institute for development policy and management : www.man.ac.uk/idpm/idpm_dp.htm#devinf_wp.
- « Sustainable information services for the poorest », G. Montano, IDEPRO, Bolivie, 2000, disponible en espagnol.
- « Business information and partner matching services in nineteen Latin American countries », E. Valenti, Latin American Director, TIPS, Uruguay, 2000, disponible en espagnol.

Les deux références ci-dessus se trouvent à l'adresse : www.iadb.org/sds/sme/publication/publication_168_700_e.htm

Littérature additionnelle sur les TIC

- La série de documents de travail « Development Informatics », de laquelle l'étude de cas présentée dans cette publication « L'information, les TIC et la petite entreprise : résultats d'une expérience au Botswana » est tirée, met en débat les grandes thématiques autour de l'information, des systèmes d'information et de la technologie de l'information dans le processus de développement socio-économique. Vous pouvez trouver tous les textes de cette série à l'adresse Internet

suivante : <http://idpm.man.ac.uk/wp/di>.

- « ICT and BDS : current situation and future trends », J. Katz, septembre 2000. Ce document est sous forme de présentation Power Point. Publication du BIT : www.ilo.org/public/english/employment/ent/sed/bds/seminar/present/katz.
- « IT and Development : Prospects and Policies », Development of IT worldwide with focus on Asia: IT development, impacts, forecasts and recommendations, ADB, septembre 2000 : www.adb.org/Documents/Books/ADO/2000/Update/IT_and_Development.pdf.
- « ICTs and enterprises in developing countries : hype or opportunity ? », J. Tanburn, A. Didar Singh, Seed Working Paper n° 17, ILO, 2001 : <http://cefe.gtz.de/datenbank/files/4657/2/WP17-2001.pdf>.
- « ICT for Economic Development WebNews » est une publication mensuelle de la GTZ disponible sur le site suivant : www.gtz.de/themen/english/economy/ict-private-sector-development
- « Building demand for internet-based business services for SMEs », D. Shay, juillet 2002, BDS Training programme. Ce document est un cours en ligne dispensé par le Springfield Centre for Business in Development : <http://cefe.gtz.de/forum/shay-Springfield-BDS-presentation.pdf>.

Actualité

- 4^e séminaire annuel, Services pour le développement des entreprises, « BDS : les principes directeurs à l'épreuve », ILO, Turin, du 8 au 12 septembre 2003. <http://training.itcilo.it/bdsseminar/>
- « BDS Training programme 2003 », formation en anglais organisée du 13 au 31 juillet 2003 à Glasgow, par The Springfield Centre for Business in Development. www.springfieldcentre.com