

Le rôle du facilitateur : une approche systémique

The role
of the facilitator:
taking a systems
perspective,
Jones L., Shaikh P.,
The SEEP Network,
PLP in BDS Market
Assessment,
Technical Note n° 3,
juin 2005

© The SEEP Network

La majeure partie de la littérature sur le développement des marchés des services aux entreprises (SAE) met l'accent sur le rôle du facilitateur dans la phase de mise en œuvre du programme. Pourtant, l'un des enseignements qui ressort du programme Practitioner Learning Program (PLP) du SEEP Network est l'importance de ce rôle de facilitation durant les phases d'étude de marché et de conception du programme. Cette note technique fournit des conseils pratiques aux opérateurs sur le rôle du facilitateur, notamment sur la manière d'adopter une perspective systémique lors de l'initiation d'un programme.

Cette note technique est axée sur l'étude de marché, à travers la phase de planification du processus d'étude de marché, la phase pilote et la conception du programme. Quelle que soit la phase cependant, une question reste constante : comment une organisation de facilitation conduit-elle une étude de marché effective, exploite-t-elle cette information dans la conception d'interventions visant à promouvoir la croissance pérenne des marchés, et établit-elle son rôle de facilitation ?

L'évolution de l'approche d'intervention dans le domaine des services d'appui aux micro-entreprises (nouveau paradigme axé sur le développement des marchés) a eu une implication significative sur la définition du rôle du facilitateur et sa mise en œuvre. L'objectif des interventions consiste maintenant à créer ou renforcer des marchés de services commerciaux pérennes et dynamiques. Le facilitateur n'est donc pas directement impliqué dans les transactions entre prestataires de services et petites entreprises (PE), mais réalise un certain nombre d'activités à l'échelle du système qui renforcent à la fois la demande et l'offre du marché.

Du point de vue d'un facilitateur, l'étude de marché s'intéresse aux systèmes et

non seulement aux entreprises individuelles. Les interventions présentant le plus grand potentiel d'impact sont celles qui s'appuient sur une vision de l'ensemble du système de marché. Celui-ci peut inclure par exemple toutes les entreprises engagées dans la même activité que les PE cibles, l'ensemble des fournisseurs d'intrants et de services et des intermédiaires, l'environnement des affaires, les différents groupes de consommateurs des produits des PE et les multiples filières menant à ces groupes.

En d'autres termes, le facilitateur tente de voir le marché des SAE d'un point de vue externe et objectif, là où le prestataire fait partie intégrante du système avec un intérêt dans des résultats donnés. Cette approche systémique doit guider l'organisation de facilitation tout au long du processus d'étude de marché, de conception de programme et de développement de marché et oriente l'impact de l'intervention. À partir des informations collectées, le facilitateur peut promouvoir des solutions largement applicables et à l'impact significatif.

Cette approche diffère également d'une approche purement privée consistant à accroître les ventes, les profits ou la part de marché d'une entreprise donnée, au bénéfice ultime de ses actionnaires.

Bien que les enseignements tirés des expériences puissent être extrapolés aux petites et moyennes entreprises, cette note concerne essentiellement les micro-entreprises sur les marchés faibles.

Garder à l'esprit les objectifs d'impact du programme

La figure ci-dessous fournit un cadre illustrant la pérennité du marché des BDS, qui peut aider le facilitateur à visualiser dès le début du projet comment développer un système dans sa globalité et promouvoir une structure de marché viable et indépendante. Le schéma montre les fonctions d'un marché pérenne et les différents types d'acteurs qui assument ou pourraient assumer ces fonctions. Pour que le marché soit viable, chaque fonction doit être à la fois réalisée et rémunérée de manière pérenne. Garder ce cadre à l'esprit durant l'étude de marché permet au facilitateur d'orienter sa collecte d'information pour comprendre à quoi ressemble le marché et imaginer dans quel sens il pourrait évoluer pour offrir plus d'avantages aux micro-entreprises dans le futur. Pour avoir un impact à long terme, le programme doit promouvoir la création de modèles commerciaux solides de

prestation de service, qui se maintiendront au-delà de l'intervention. L'un des modèles souvent efficaces sur les marchés faibles consiste à recourir aux services intégrés et/ou liés. Cette approche est particulièrement pertinente pour rendre les services abordables pour les PE. Par exemple, les PE souhaitent souvent des services qui les aident à réaliser un objectif commercial donné, comme l'augmentation des ventes ou la pénétration de nouveaux marchés. Pour atteindre ces objectifs, plusieurs types de services peuvent être requis, par exemple, le développement de nouveaux produits, le contrôle qualité et l'accès au marché. Du côté de l'offre de services, les négociants ou grandes entreprises des filières peuvent trouver un intérêt direct à aider les PE. Prendre en compte cette possibilité dès le début peut aider le facilitateur à concevoir une étude de marché contribuant à la conception d'un programme qui aura un impact significatif sur les micro-entreprises.

Se familiariser avec le contexte

Être familier du contexte d'un marché aide le facilitateur à collecter et analyser les données économiques de manière perti-

nente et à les exploiter ensuite pour concevoir des interventions réalistes. Si le facilitateur est une ONG internationale, travailler avec un partenaire local ou embaucher du personnel local contribue à s'assurer que le contexte sera pris en considération tout au long du processus d'étude de marché. Le contexte est une composante du système de marché que le facilitateur s'efforce de renforcer et comprend un certain nombre de facteurs, dont :

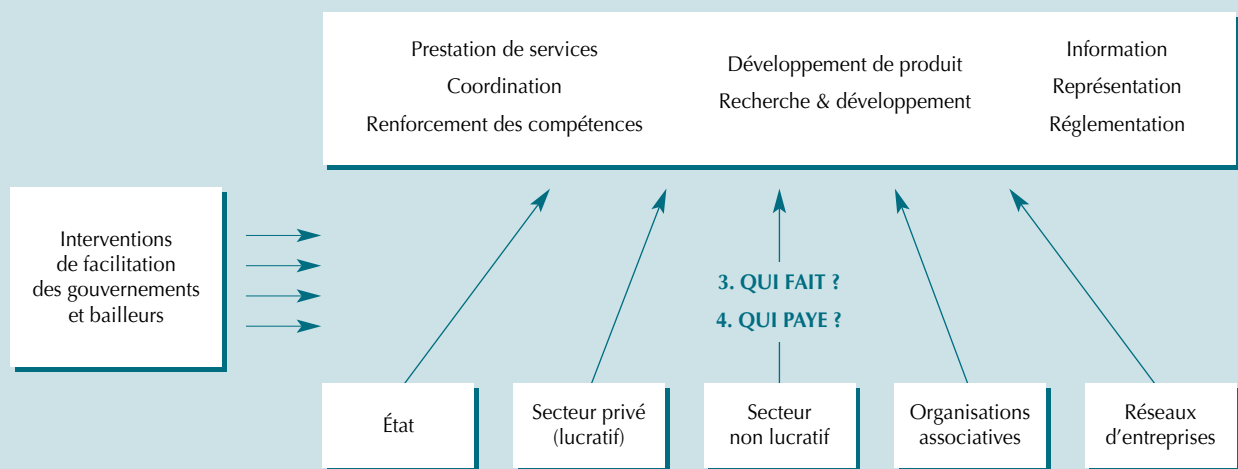
- les normes, traditions et attentes socio-culturelles ;
- les pratiques et procédures commerciales courantes ;
- l'environnement politique et réglementaire ;
- la langue.

Connaître la filière et interagir avec elle

Les évolutions récentes ont montré que les SAE étaient un bon moyen d'intégrer les PE dans les filières, c'est-à-dire de leur permettre d'accéder à des marchés et de créer des produits répondant à la demande des consommateurs. Une étude approfondie des marchés des SAE et des filières peut aider les facilitateurs à conce-

Cadre schématique de la pérennité du marché des SAE

1. FONCTIONS DU MARCHÉ



Source : R. Hitchens, « Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing More Effective Interventions », SED Issue Paper no. 5 : Swiss Agency for Development and Cooperation, juin 2000.

voir des solutions systémiques aux problèmes de marchés. Les deux sous-systèmes – marchés des SAE et filières – sont des composantes complémentaires du système de marché plus large dans lequel les PE doivent s'intégrer. Les filières sont les véhicules qui relient les produits des PE aux marchés des consommateurs finaux. Une analyse des filières peut aider le facilitateur à utiliser les mécanismes de marché existants pour réduire la pauvreté des PE mal servies, marginalisées et même reculées, en les reliant aux marchés et en garantissant que leurs produits satisfont à la demande du marché.

Les informations sur le marché des consommateurs finaux permettent au facilitateur de déterminer s'il existe un marché réel ou potentiel pour les produits des PE et si les produits existants sont adaptés ou requièrent des modifications. Une organisation d'appui peut aussi utiliser sa connaissance de la filière pour déterminer le schéma de distribution des revenus et calculer la pérennité des services proposés. Si, par exemple, les acteurs de la chaîne enregistrent une très faible rentabilité, il est probable qu'ils n'auront pas de quoi payer les services. Dans ce cas, les services commerciaux risquent de ne pas être viables et la situation peut nécessiter l'application de solutions créatives, telles que des services intégrés.

L'analyse de filière peut également être très utile pour identifier au sein de la filière des relations clés susceptibles d'être exploitées pour appuyer les PE (par exemple paquets techniques fournis par les acheteurs/grossistes aux paysans, dans un objectif de bénéfice mutuel).

Enfin, le facilitateur peut agir comme un véhicule et un catalyseur dans le cas d'une filière sous-développée, en identifiant des opportunités de marché et en les communiquant aux acteurs dont il peut ensuite appuyer les actions. Ce rôle moteur peut engager les acteurs à prendre des risques qu'ils n'auraient pas pris en son absence.

Prendre en compte le marché des SAE dans son ensemble

Dans un système de marché, les marchés de services constituent une composante complémentaire des filières. L'analyse des marchés des SAE fournit des informations

qui ne s'obtiennent pas par la seule étude de la filière. Si un marché de services peut être totalement intégré à la filière (par exemple lorsque des artisans reçoivent des intrants et des services intégrés de la part d'acheteurs), un prestataire de services peut aussi se situer en dehors de la filière. C'est le cas de services transversaux dans les domaines juridique, comptable ou des télécommunications par exemple.

Contrairement à un prestataire commercial, qui a un besoin et un intérêt direct à la connaissance de sa propre clientèle cible et de ses besoins précis en produits, le facilitateur adopte un point de vue global dans l'objectif de faire profiter le plus grand nombre de PE possible de son intervention. Cet objectif nécessite de s'intéresser à de multiples aspects d'un marché de services donné : clients existants et potentiels des PE, clients d'autres entreprises, prestataires de SAE existants et potentiels, services disponibles, services demandés mais non disponibles, mécanismes de prestation et de paiement, contraintes et opportunités.

Voici quelques exemples de ce que le facilitateur peut accomplir grâce à une étude de marché des SAE prenant en compte l'ensemble du système :

- **prendre en compte les multiples flux de revenus des prestataires aide à planifier leur pérennité.** Un prestataire peut ne pas être rentable en ne servant que les micro-entreprises, mais gagner des revenus supplémentaires en servant de plus grandes entreprises ou des ménages ;
- **le facilitateur peut identifier des modèles commerciaux prometteurs mais peu répandus qui ne sont pas identifiables par une étude superficielle.** Ces modèles peuvent présenter un potentiel de répliquabilité à plus large échelle ;
- **l'étude du marché des SAE ne permet pas seulement d'identifier des types de prestataires, mais aussi d'évaluer les prestataires individuels** pour identifier leurs forces, faiblesses et leur contribution potentielle au développement du marché ;
- **le facilitateur doit connaître les éventuels programmes de services subventionnés** – présents sur de nombreux marchés de SAE – pour mieux cibler l'appui au développement des marchés commerciaux, et notamment éviter de promouvoir des services en concurrence directe avec ces programmes subventionnés.

Développer une offre claire

Pour gagner le support des acteurs et maintenir l'objectif de son programme, l'organisation de facilitation doit développer une offre claire, c'est-à-dire une description de ce qu'il se propose d'apporter à la situation existante pour appuyer le développement d'un système pérenne.

Au stade de la conception du programme et au stade de l'intervention, le rôle du facilitateur peut consister à :

- mettre en place les programmes de formation des formateurs pour les cours destinés aux PE ;
- développer des liens (1) entre les PE productrices et les acheteurs, et (2) offrant aux PE des services intégrés et un accès aux marchés ;
- organiser des groupements d'achat pour permettre aux PE d'accéder à des intrants de qualité supérieure à de meilleurs prix ;
- appuyer les négociants pour identifier les moyens d'aider les PE à diversifier ou adapter leurs produits pour répondre à la demande des consommateurs sur les marchés à plus forte valeur ajoutée.

Pour construire son offre, le facilitateur se fonde sur sa connaissance du système de marché – filières et marchés des SAE – acquise durant l'étude de marché. Collecter les données appropriées, analyser ces données, déterminer le rôle du facilitateur et le formuler de manière claire sont autant d'étapes pour « développer une offre ».

Définir au préalable une stratégie de retrait

Le rôle du facilitateur se veut temporaire. Définir une stratégie de retrait dès le départ clarifie la manière dont le facilitateur contribue à la pérennité du programme. La stratégie de retrait doit prendre en considération deux éléments : d'abord les marchés et transactions de services aux entreprises doivent être pérennes au moment où cesse l'intervention, ensuite il peut s'avérer nécessaire que certaines activités de facilitation se poursuivent sous une forme commerciale.

Supposons par exemple que les activités de facilitation d'un projet aient in-

clus l'identification et le développement de nouveaux services répondant aux besoins des PE. Du fait que les marchés sont dynamiques et que la demande des produits évolue, cette activité devra se poursuivre après le retrait du facilitateur. Le facilitateur peut préparer cela, notamment en formant les prestataires de SAE à conduire leurs propres études de marché ciblées.

Prévoir de manière précise les personnes et ressources nécessaires pour atteindre la pérennité du marché et planifier le retrait augmente les chances de succès du programme. Si on ne donne pas au programme les moyens nécessaires, en temps et autres ressources, il risque d'échouer, non pas parce que l'intervention sera inappropriée, mais parce que l'insuffisance des ressources n'aura pas permis d'atteindre une masse critique qui aurait rendu possible sa croissance autonome.

limiter les attentes et établir sa crédibilité

Comme l'approche « systémique » du facilitateur et le nouveau paradigme de développement de marché seront très probablement nouveaux pour la plupart des acteurs, il est essentiel que la vision du marché portée par le facilitateur et le rôle qu'il se propose de jouer soient clairement communiqués. Partager cette information sera particulièrement utile pour limiter les attentes des participants au programme, en particulier s'ils sont habitués aux programmes subventionnés des gouvernements et bailleurs.

Limiter les attentes des participants – et communiquer des objectifs réalistes par rapport auxquels elle pourra être évaluée – aide l'organisation de facilitation à asseoir sa crédibilité. Cette crédibilité peut aussi être établie en développant des relations avec les parties prenantes de la filière et du marché avant le début des activités formelles du programme.

L'étude de marché peut constituer un moyen d'initier le contact avec des acteurs potentiels du programme. Prendre le temps de se rencontrer de manière informelle pour discuter et partager des expériences peut aider à construire une compréhension mutuelle et une base de

confiance. Ce peut être le moment pour le facilitateur de présenter son rôle. Si une relation préalable a été établie avant le début de l'étude de marché, les PE et prestataires interrogés seront moins susceptibles d'être méfiants vis-à-vis des enquêteurs et autres membres de l'équipe.

Il n'est pas recommandé qu'une organisation agisse à la fois en tant que prestataire et facilitateur. Le rôle du facilitateur sera d'autant plus difficile à établir. Les ONG ont observé que mêler les deux rôles menait à la confusion et à des attentes irréalistes, bien que dans certains cas, les facilitateurs aient choisi d'agir temporairement en tant que prestataires. Dans ce cas, il importe d'informer les acteurs des raisons du changement de rôle et de la durée des activités concernées.

Conclusion

L'approche systémique fournit un cadre à l'intérieur duquel peut être défini le rôle du facilitateur. En se définissant comme acteur adoptant le point de vue de l'ensemble du système de marché, le facilitateur peut recommander des tâches, ou-

tils et approches spécifiques pour le développement du marché des SAE et l'intégration des entreprises dans les filières. Non seulement l'approche systémique offre des enseignements aux opérateurs, mais elle a également des implications significatives pour les agences de coopération qui financent les programmes. D'abord elle leur apprend que le succès des programmes de développement des marchés des SAE dépend de la réalisation préalable d'études de marché approfondies. Or les études de marché nécessitent l'investissement de ressources, soit au premier stade du programme, soit avant même le programme. Ensuite, elle enseigne que les ressources allouées aux programmes de développement des marchés doivent être réalistes – les échecs de programmes s'expliquent parfois par l'insuffisance des ressources et non par l'inadéquation du modèle ou la mauvaise définition des objectifs. Enfin, cette approche souligne que la souplesse dans la programmation permet d'expérimenter de nouveaux modèles en étude de marché et développement de marché, et apporte un esprit entrepreneurial à l'ensemble du système.

Références complémentaires sur l'étude de marché

- > Engelmann R., Isiaho R., **An Inventory of BDS Market Assessment Methods for Programs Targeting Microenterprises**, The SEEP Network, PLP in BDS Market Assessment, Technical Note n° 4, juin 2005.
<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/446/Inventory%20of%20Methods%20Final%20PDF.pdf>
- > Nussbaum M., Miehlsbradt A., **How To Use Market Assessment Information To Design and Implement a BDS Market Development Program**, The SEEP Network, PLP in BDS Market Assessment, Discussion Synthesis n° 3, sept. 2005.
<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/456/Discussion%20Synthesis%203%20final.pdf>
- > Baryk S., **IDE India's experience in subsector market assessment as an input to project design**, 2004. L'expérience d'IDE en Inde de l'évaluation sectorielle comme outil pour la conception d'un projet, in *L'actualité des services aux entreprises* n° 10, novembre 2005, p. 21.
http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/L_actualite_des_services_aux_entreprises_no_10.pdf
- > Nussbaum M., Miehlsbradt A., **Étude de l'offre et de la demande de BDS sur les marchés peu développés**, The Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) Network, décembre 2003.
http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/291/FINAL-Dec2003DiscussionSynthesis-2_FR.pdf