

Un cadre de mesure des performances des services aux entreprises

BDS performance measurement framework, Mary MacVay, March 1999.

Contribution au séminaire de Rio « Construire une industrie moderne et efficace de services aux petites entreprises » (mars 1999). Ce travail a été financé par l'Usaid.

INTRODUCTION

Le Cadre de mesure des performances (CMP) propose un ensemble de méthodologies et d'indicateurs pour collecter de l'information sur les performances des programmes de BDS à destination des micro-entreprises. Le cadre est reproduit ci-après (cf. tableau page suivante) sous la forme d'une matrice.

À ce stade, aucune priorité n'est établie entre les différents indicateurs ; le CMP propose davantage une large gamme d'indicateurs basés sur la pratique et susceptibles d'exprimer/de faire ressortir une large gamme de bénéfices.

Une série d'objectifs importants

- Atteindre un grand nombre de personnes (Échelle).
- Toucher les marchés les plus marginalisés, composés par les groupes aux revenus les plus faibles (Publics).
- Améliorer le niveau de vie des gens, au travers de la réduction de la pauvreté et de la croissance des entreprises (Impact).
- Limiter les coûts (Rentabilité).
- S'assurer que les services et leurs impacts se poursuivent sur le long terme (Durabilité).

Le schéma s'organise autour de quatre groupes d'acteurs

- Les consommateurs (souvent entrepreneurs ou agriculteurs) qui bénéficient de l'offre de services.
- Les prestataires de services (entreprises privées, agences gouvernementales, ONG ou coopératives) qui interagissent directement avec les consommateurs.
- Les « facilitateurs » (souvent des ONG ou des agences gouvernementales) qui conçoivent, et développent les services, puis souvent gèrent les fonds qui les financent. Parfois le « facilitateur » est également le prestataire de service, mais les deux fonctions sont volontairement séparées dans le CMP.
- Le marché, qui correspond à la masse des gens qui échangent des biens et des services, et dont l'activité peut être affectée par l'introduction des BDS.

REVUE DE CHAQUE MESURE DE PERFORMANCE

L'échelle

● L'indicateur fournit les informations suivantes

- Combien d'entrepreneurs ont-elles consommé le service ?

Résumé du schéma de mesure des performances des BDS

	MPE CLIENTES	PRESTATAIRES DE SERVICES	FACILITATEURS DE SERVICES	MARCHÉ
ÉCHELLE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nombre cumulé d'entrepreneurs acquérant des services via des transactions commerciales ➤ nombre par année ➤ taux de croissance annuel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nombre cumulé de prestataires fournissant des BDS directement aux entrepreneurs ➤ même chose pour ONG ➤ nombre de prestataires « copieurs » 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aucun : l'échelle est mesurée au niveau des MPE et des prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aucun : l'échelle est mesurée au niveau des MPE et des prestataires
PUBLICS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ % appartenant à des femmes ➤ % appartenant à des pauvres ➤ % appartenant à d'autres groupes défavorisés 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nombre de lieux où les services sont proposés 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aucun : les groupes touchés sont identifiés au niveau des MPE et des prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ extension géographique des services
IMPACT	<ul style="list-style-type: none"> ➤ % de MPE clientes qui utilisent les services ➤ % de MPE clientes qui bénéficient, et la portée de ces bénéfices ➤ niveau de satisfaction sur une échelle de 1 à 5 ➤ % de clients réitérant leur achat ➤ % de MPE rapportant les bénéfices de leur activité standard, les changements qui ont lieu, et l'espace temps dans lequel a lieu l'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ % de prestataires acquérant/utilisant des services de facilitations ➤ niveau de satisfaction sur une échelle de 1 à 5 ➤ % de prestataires rapportant les bénéfices de leur activité standard, les changements qui ont lieu, et l'espace temps dans lequel a lieu l'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aucun : l'impact est mesuré au niveau des MPE et des prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aucun : l'impact est mesuré au niveau des MPE et des prestataires
RENTABILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ coûts totaux de transaction pour acquérir et utiliser le service 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ pour les prestataires privés ou issus de coopératives : le coût direct de l'investissement pour le service ➤ pour les prestataires à vocation non commerciale : le coût de la fourniture de services, inclus dans les indicateurs des facilitateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ coût par MPE cliente, acquérant (annuel et cumulé) ➤ coût par MPE utilisant (idem) ➤ coût par MPE bénéficiant : augmentation des ventes, nombre de clients, employés, etc. ➤ même chose pour les prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aucun : la rentabilité n'est pas mesurée au niveau du marché
PÉRENNITÉ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ période de remboursement : temps moyen nécessaire à l'investissement d'un entrepreneur pour se rembourser sur le revenu croissant 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ressources annuelles générées ou recouvrement des coûts des BDS fournis, scindés par activités allant de la facilitation pure à l'offre directe de services ➤ indépendance institutionnelle de l'offre de services et de la facilitation 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ comparaison du nombre de personnes servies au coût du programme ➤ nombre de « copieurs »

- Combien d'entreprises ou autres structures ont-elles été renforcées pour fournir ces services ?
- Combien de personnes ont-elles reçu le service chaque année ?
- Le nombre d'entreprises touchées par le service a-t-il augmenté avec le temps ?
- Un marché de services concurrentiel est-il en train de se développer ?

● Indicateurs proposés

- Nombre cumulé d'entrepreneurs acquérant un service à travers une transaction commerciale.
- Nombre annuel et cumulé d'entreprises qui fournissent directement des BDS aux entrepreneurs.
- Nombre annuel et cumulé d'ONG ou d'institutions gouvernementales fournissant directement des BDS aux entrepreneurs.
- Nombre de « copieurs », c'est-à-dire de prestataires de services qui ont débuté leur activité après avoir observé une initiative sur le marché.

● Questions soulevées par cet ensemble d'indicateurs

- **Des bénéficiaires directs ou indirects :** Qui compte ? Les consommateurs finaux, les membres de leur famille, leurs employés ? Les personnes qui paient l'ensemble du service ou celles qui ne le paient que partiellement ? Est-il vraiment nécessaire de distinguer les bénéficiaires directs et indirects des BDS ? Le CMP a pour but de fournir aux prestataires et aux facilitateurs des indicateurs et des incitations à offrir de meilleurs services aux consommateurs. La définition étroite des « bénéficiaires » comme étant les entrepreneurs et les agriculteurs acquérant un service à travers une transaction commerciale reflète cette priorité.
- **Des clients « actifs » ou « cumulatifs » ?** Les programmes de microcrédit recensent les emprunteurs « actifs », c'est-à-dire les personnes qui empruntent à un moment donné. À l'inverse, les programmes de BDS cherchent à retrouver le nombre de personnes ayant bénéficié d'un service. Ils peuvent observer ce chiffre annuellement ou cumulativement sur l'ensemble de la durée de vie du projet. Les BDS sont fournis via des transactions uniques ou des cours sur

plusieurs mois, mais ils n'ont pas le caractère continu des services financiers. Comptabiliser les clients revient à compter le nombre de personnes qui ont bénéficié du service sur une période de temps donnée.

- **La quête d'informations :** Comment les facilitateurs incitent-ils les prestataires externes à collecter des informations sur leurs consommateurs ? Certains programmes mettent en place des stimulants pour cela.

Les publics

● Quelles informations l'indicateur fournit-il ?

- Jusqu'à quel point le marché des BDS est-il élargi par les facilitateurs et les prestataires ?
- Les BDS atteignent-ils les propriétaires de micro-entreprises dont l'accès aux marchés est réduit ?
- À quel degré les services atteignent-ils les cibles de populations spécifiques telles que les femmes, les pauvres, les minorités ethniques, les groupes ruraux, etc. ?
- Le programme couvre-t-il une zone géographique élargie ?

● Qui utilise cette information ?

Les facilitateurs et les bailleurs.

● Indicateurs proposés

- Pourcentage de femmes entrepreneurs acquérant un BDS.
- Le programme touche-t-il une communauté (villageoise ou de quartier), une ville, une région (ou un district), un État ou la communauté internationale ?

● Questions soulevées par cet ensemble d'indicateurs

- **La cible :** Le cadre n'établit pas de quota des consommateurs de BDS qui devraient être des femmes, des pauvres ou des représentants de tout autre groupe en difficulté ; mais il reflète la priorité d'un grand nombre de prestataires de BDS, qui ciblent ces populations, ainsi que le besoin de développer des services rentables qui touchent ces groupes.

- **Comment définir la notion de « pauvreté » ?** Mesurer le niveau de pauvreté représente un véritable défi méthodologique mais laisser cette notion indéfinie comporte des risques de biais importants. La question reste ouverte.

- **« Désagréger » la notion de performance :** Mesurer le nombre de personnes qui ont bénéficié d'un service peut ne pas être suffisant. Évaluer l'usage d'un service et ses bénéfices dans divers groupes semble plus pertinent, même si cela n'est pas encore très répandu.

- **Cibler les groupes défavorisés dès la conception du programme :** Les programmes de microfinance ciblent ces populations au travers de l'offre de petits prêts. Existe-t-il une équivalence en matière de BDS ?

Impact

● Quelles informations l'indicateur fournit-il ?

- Parmi les gens ayant bénéficié de BDS, combien changent de comportement(s) ou de pratiques entrepreneuriales après avoir disposé des services ?
- Combien font-ils progresser leur activité en changeant de pratiques ?
- Les consommateurs sont-ils satisfaits par les services qu'ils reçoivent ?
- Combien de consommateurs reviennent-ils acheter le service ?

● Qui utilise cette information ?

Les facilitateurs, les bailleurs et les prestataires.

● Indicateurs proposés

- La satisfaction du client (mesurée sur une échelle de 1 à 5).
- Le pourcentage de clients qui réitèrent l'achat d'un service.
- Le pourcentage de personnes ayant recours à un service comme elles en avaient l'intention.
- Le pourcentage de personnes tirant des bénéfices des services et un indicateur de l'étendue du changement.
- Le pourcentage de personnes rapportant une augmentation des revenus générés, des ventes, des employés, du nom-

bre de clients, des types de biens ou de services produits, ou une baisse de leurs coûts.

● Questions soulevées par cet ensemble d'indicateurs

➤ **Des données collectées directement par la structure à laquelle elles se rapportent** : L'évaluation repose fortement sur une « auto-collecte » des données financières de la structure. Les réponses sont souvent conditionnées par l'envie de plaire à l'enquêteur et les entreprises prestataires se sentent souvent dépassées par la vérification des données.

➤ **Mesure d'échelle contre profondeur d'impact** : L'indicateur se focalise davantage sur le nombre de personnes bénéficiant du service que sur l'intensité des bénéfices qu'elles en retirent. Cela peut amener à considérer positivement un service acheté par un grand nombre de personnes mais qui ne donne pas de résultats probants. Le cadre essaie de limiter ce risque en demandant aux MPE clientes d'exprimer les bénéfices qu'elles retirent des services en pourcentage.

Rentabilité

● Quelles informations l'indicateur fournit-il ?

➤ Le programme utilise-t-il intelligemment les fonds ?

➤ Combien cela coûte-t-il d'aider un entrepreneur à accéder aux services ? À les utiliser ? À en tirer des bénéfices ?

● Qui utilise cette information ?

Les MPE clientes, les bailleurs, les facilitateurs, les prestataires.

● Indicateurs proposés

➤ Coûts de transaction par MPE cliente pour acquérir un service.

➤ Coûts de transaction par prestataire de BDS.

➤ Coûts nets du programme pour l'année passée, par MPE cliente ayant acquis, utilisé et bénéficié de services.

● Questions soulevées par cet ensemble d'indicateurs

➤ **L'efficacité opérationnelle** : Le cadre définit en premier lieu la rentabilité comme le coût de l'impact par unité. Il ne prend pas en compte l'efficacité opérationnelle.

➤ **L'allocation des coûts** : Il est difficile de définir quels coûts allouer à un programme ou service spécifique, surtout quand les facilitateurs sont engagés dans une offre multiple de BDS. Le cadre suggère l'utilisation de la définition des coûts la plus inclusive possible, afin d'éviter les omissions de coûts dues aux erreurs de définition.

Pérennité

● Quelles informations l'indicateur fournit-il ?

➤ Dans quelle mesure un marché concurrentiel de services est-il en train de se développer ?

➤ Dans quelle mesure les services sont-ils fournis par des institutions indépendantes des facilitateurs subventionnés ?

➤ Dans quelle mesure ces institutions recouvrent-elles les coûts de provision de services ?

➤ L'investissement de l'entrepreneur dans le service lui sera-t-il profitable ?

● Qui utilise cette information ?

Les MPE clientes, les prestataires de BDS, les facilitateurs, les bailleurs.

● Indicateurs proposés

➤ Nombre de MPE clientes comparé aux coûts nets du programme dans le temps.

➤ Nombre de « copieurs », c'est-à-dire de prestataires ayant intégré le marché sans l'aide d'un facilitateur.

➤ Type d'institutions fournissant un service, scindées par activités allant de la facilitation à la fourniture directe de services.

➤ Ressources générées annuellement ou recouvrement des coûts des activités des facilitateurs de BDS, scindées par acti-

vités allant de la facilitation à la provision de services directs.

● Question soulevée par cet ensemble d'indicateurs

➤ **Les institutions de BDS ne sont pas encore pérennes** : À l'heure actuelle, elles développent toujours des services et des mécanismes d'offre de service, avec un recouvrement minimal des coûts. Les BDS sont souvent spécifiques à des marchés et secteurs particuliers, et par conséquent les coûts de la facilitation et du développement des services risquent de rester élevés. Le cadre cherche à résoudre ce problème en scindant les coûts par activité spécifique. Les activités seront ainsi distinctement évaluées en fonction de l'équilibre financier atteint, et les subventions seront identifiées et justifiées.