

L'expérience de Swisscontact

en matière de création de centres d'affaires en Amérique latine et en Asie

The business centre approach to Business Development Services. Assessing the experience of Swisscontact's business centre approach in Latin America and Asia, Rob Hitchins.

Le Centre pour les entreprises en développement (« Center for Business in Development ») de Springfield a réalisé cette publication « SED issue papers » (octobre 1999) pour la coopération suisse (SDC) et Swisscontact.

Swisscontact (SC) est une ONG suisse qui travaille dans 27 pays d'Asie, d'Afrique, d'Amérique latine et d'Europe centrale et de l'Est. Swisscontact possède trois champs prioritaires d'action : la formation professionnelle, l'appui aux petites entreprises et l'écologie urbaine. L'appui aux petites entreprises a pris davantage d'importance ces dernières années puisque Swisscontact le considère comme un programme dont l'impact contribuera directement à la réussite des deux autres.

L'analyse du secteur privé menée par Swisscontact repose sur son expérience des programmes d'appui aux BDS en Amérique latine, dans un environnement de BDS caractérisé par une offre de services inadéquate des prestataires et par une demande faible de la part des petites entreprises. Le fonctionnement médiocre des marchés de BDS semble renforcé par le soutien financier de bailleurs ou de gouvernements qui offrent des subventions non durables et ne cherchent pas à s'attaquer aux inconsistances du système.

Approuvée par la Coopération suisse (DDC, Direction du Développement et de la Coopération), la réponse de Swisscontact fut de développer une approche basée sur la création de centres d'affaires. Swisscontact cherche à favoriser l'émergence de prestataires de BDS définissant leur offre en fonction de la demande, par un appui basé sur l'incitation. Elle a lancé cette approche pour la première fois au milieu des années 90 au Pérou et en Équateur. En 1996 et 1997, elle a mis en place des centres d'affaires en Indonésie et aux Philippines.

Cet article présente l'expérience de Swisscontact en matière de création de centres d'affaires : leur fonctionnement, les résultats, les leçons tirées, les défis qu'ils représentent pour les agences de développement qui les mettent en place. Basée sur l'expérience de Swisscontact dans cinq pays (Nicaragua, Équateur, Pérou, Philippines et Indonésie), l'étude s'étend aux autres agences de développement et aux gouvernements qui cherchent à promouvoir eux aussi les BDS pour appuyer plus efficacement les PME.

LES CENTRES D'AFFAIRES, UNE APPROCHE EN DEVENIR ?

Parler d'une approche « centres d'affaires » peut créer des confusions puisqu'il n'existe pas de modèle unique, identifiable, du genre. Il s'agit plutôt d'un processus évolutif de développement et de sophistication, qui reflète une grande diversité de contextes et d'expériences. Pour les besoins de l'étude, nous utilisons le terme générique de « centre d'affaires » pour évoquer ces expériences variées.

Perspective historique

● Évolution des partenariats

Dans ses programmes initiaux, particulièrement en matière de formation pro-

professionnelle, Swisscontact avait pour principaux partenaires les instituts publics de formation, les universités et les organisations professionnelles telles que les chambres de commerce¹, les syndicats et les associations de travailleurs. L'appui aux organisations professionnelles comprenait une composante de renforcement de la capacité organisationnelle et des compétences techniques de ces structures, afin d'améliorer leur capacité à servir leurs membres. Ces partenariats se sont pourtant souvent révélés infructueux, et ce pour plusieurs raisons : les organisations professionnelles disposaient d'une capacité organisationnelle et d'une motivation assez faibles. L'offre de services aux membres était inadéquate et restait limitée. Enfin, les organisations professionnelles étaient très largement dépendantes de Swisscontact.

Par conséquent, aujourd'hui, la tendance en matière de centres d'affaires est à une plus grande implication de petites structures privées, entreprises ou ONG, qui présentent des gammes d'activités concentrées et entretiennent des relations de proximité avec les entreprises auxquelles elles offrent des services ciblés.

● Évolution des mécanismes d'appui

Le changement le plus significatif est probablement celui qui touche au financement des projets. Swisscontact est passée d'une logique d'action (financement des

prestataires de formation, appui à la création de nouvelles organisations) à un mécanisme d'incitation à la performance. Ce mécanisme est devenu l'élément central de l'approche « centres d'affaires ». Il repose sur l'idée que la performance financière doit être récompensée, que l'accent doit porter sur la capacité des centres d'affaires à vendre des services aux PME et à dégager des bénéfices. Cette façon de penser repose sur trois constats :

- les PME paient uniquement pour des services qu'elles jugent utiles. Ainsi, leur volonté de payer pour un service est un indicateur de la valeur ou de l'impact que ce service produit sur elles ;
- si un prestataire de BDS est capable de vendre des services aux PME à prix réel, c'est à dire à un prix qui recouvre ses coûts, il s'agit d'un indicateur de la demande réelle des PME ;
- si un prestataire (non subventionné) de BDS réalise des bénéfices sur la vente de services aux PME, nous sommes en présence d'une structure durable, basée sur le marché.

Les composantes de l'approche « centres d'affaires » de Swisscontact

Les expériences peu concluantes vécues par Swisscontact dans ses approches

classiques du financement des BDS l'ont conduite à se concentrer sur des partenaires qui se positionnent davantage dans une logique commerciale et développent une offre de services orientée vers le marché. Swisscontact n'a pas a priori sur la nature des structures qui devraient proposer ces services, ni sur les gammes de services que les centres d'affaires devraient proposer aux PME. Cependant, un certain nombre de grands principes ont émergé de ce processus évolutif.

Les deux premiers reflètent des développements assez larges qui s'appliquent à l'ensemble des BDS :

- l'offre de BDS des gouvernements et des grandes organisations bureaucratiques s'éloigne d'une l'offre directe ;
- la pérennité financière est de plus en plus au centre des préoccupations.

Les principes suivants sont plus directement liés à l'approche « centres d'affaires » :

- une approche de l'offre de services centrée sur les marchés : ils offrent la meilleure opportunité de développer des BDS pérennes et efficaces ;
- une approche de l'offre de services basée sur un nouveau schéma organisationnel : développer une gamme d'organisations intermédiaires qui fournissent des services aux entreprises et stimulent le fonctionnement des marchés ;
- le développement de structures qui se positionnent en tant qu'acteurs sur les marchés : il s'agit de structures permanentes, financièrement pérennes, qui opèrent sans subvention à long terme et agissent en fonction des signaux du marché ;
- une approche commerciale de l'offre de services : les meilleurs prestataires de services sont ceux qui établissent des relations de proximité avec leurs clients, basées sur l'échange (services contre paiement), donc qui orientent leurs activités en fonction de la demande.
- des mécanismes d'appui qui encouragent les prestataires de BDS entrepreneurs à se développer : les bailleurs eux-mêmes devraient développer une relation de nature commerciale avec les prestataires de BDS.

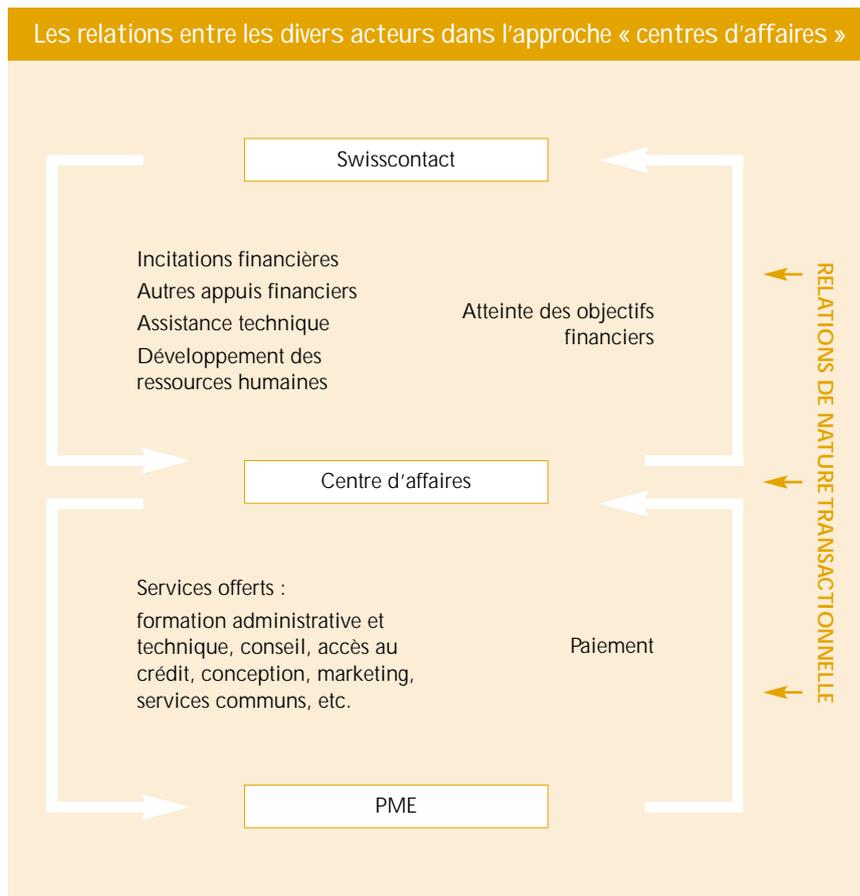
¹ Le terme « chambre de commerce » doit être compris dans le sens du droit anglo-saxon, c'est-à-dire comme un regroupement d'intérêts consenti de la part de plusieurs entreprises. Il s'agit donc d'une notion d'organe privé.

Les organisations professionnelles, prestataires de BDS

Jusqu'en 1992, en Equateur, les chambres de commerce disposaient d'un rôle important dans le développement des entreprises. Elles avaient le devoir de proposer exclusivement des services à leurs entreprises membres. Swisscontact intervenait alors au niveau du renforcement des capacités d'offre de service des organisations professionnelles.

En Équateur et au Nicaragua, lorsque l'obligation légale d'être membre de la chambre de commerce fut abolie, le nombre de petites entreprises membres décru considérablement, indiquant par là la faiblesse de l'offre de services proposée aux membres de ces structures.

Aux Philippines, les premiers centres d'affaires furent des organisations professionnelles, chambres de commerce ou associations professionnelles, toutes partenaires de Swisscontact. Bien que l'équipe de Swisscontact envisage toujours qu'elles puissent jouer un rôle productif, les nombreux exemples de leurs faibles performances parlent d'eux-mêmes. En 1999, les centres les moins performants furent fermés. Depuis, les centres d'affaires sont sélectionnés en fonction d'un vaste choix de structures incluant les organisations professionnelles, mais ne s'y résument pas.



L'approche « centres d'affaires » dans la pratique

Le tableau de la page suivante résume les approches mises en œuvre dans les divers programmes de Swisscontact.

LES PERFORMANCES DES CENTRES D'AFFAIRES

La performance financière

L'information financière est un critère indicatif de l'impact que les centres d'affaires ont sur leurs clients ; c'est la raison pour laquelle elle est au cœur de l'approche.

Dans tous les programmes de centres d'affaires appuyés par Swisscontact, une grande attention est accordée à la transparence de l'information financière. Les centres soumettent des états finan-

ciers mensuels et sont sujets à des visites périodiques de suivi et d'évaluation.

● De réels progrès vers la pérennité financière

La pérennité financière est l'indicateur fondamental de performance des centres d'affaires. Les dernières données statistiques sur les divers projets révèlent des niveaux de pérennisation relativement élevés, puisque tous se situent entre 50 et 90 % ; alors même que la plupart des centres d'affaires ont été affectés par la crise économique qui a touché le Sud-Est asiatique et l'Amérique latine en 1998-1999.

● Des services à des prix assurant la couverture des coûts

Globalement, tous les centres d'affaires appuyés par Swisscontact proposent leurs services au prix fort. De fait, certains programmes basent leur incitation financière sur le revenu net généré par les centres d'affaires, ce qui oblige ces derniers à proposer leurs services à des prix qui couvrent les coûts directs et contribuent aux coûts fixes.

Aux Philippines, les incitations financières sont offertes en échange des registres commerciaux des services clés du centre. En Équateur, et depuis peu en Indonésie, la structure d'incitation ne considère pas les services de manière individuelle mais se base sur les revenus nets agrégés et sur les frais fixes des centres.

● Minimiser les coûts fixes

La plus forte dépense des centres d'affaires résulte généralement des coûts salariaux, souvent traités en frais fixes. Ces derniers constituent une large proportion des coûts totaux. Il est donc important de trouver des moyens de minimiser ces coûts fixes, ce qu'ont cherché à faire les centres d'affaires :

- en s'appuyant sur des ressources externes pour l'offre de services, ce qui permet d'éviter les coûts continus de personnel. Il s'agit d'une pratique courante dans la plupart des centres d'affaires ;
- en s'appuyant sur le bénévolat : Les centres d'affaires au Nicaragua, en Équateur et aux Philippines s'appuient sur une offre gratuite ou à faible coût (de temps, d'expertise, de matériel, etc.) de la part de leurs partenaires ou de leurs membres ;
- Swisscontact a également essayé d'introduire un système qui réduise le coût excessif des actifs qui pèse sur les centres d'affaires. En Équateur et en Indonésie, les actifs sont loués aux centres. Ces derniers paient des charges mensuelles, jusqu'à la fin de la période d'appui, où ils deviennent propriétaires de ces actifs (en fonction de leur performance).

L'étendue de la clientèle

Les centres d'affaires qui se concentrent sur la formation et sur les services simples (enregistrement d'entreprises sur les registres commerciaux, promotion de foires commerciales) touchent plus de clients que les centres qui se spécialisent dans l'assistance technique, le conseil ou dans d'autres services individuels.

Les centres fondés par des organisations professionnelles disposent d'un nombre de clients relativement bas s'ils restreignent l'usage de leurs services à leurs membres.

Résumé des caractéristiques des différents programmes de centres d'affaires de Swisscontact

	NICARAGUA	ÉQUATEUR	PÉROU	PHILIPPINES	INDONÉSIE
Historique des centres d'affaires	Né d'un projet d'appui aux entreprises, à la formation et aux organisations professionnelles.	Né d'un projet d'appui aux chambres de commerce qui a ensuite évolué vers le développement de centres d'affaires indépendants.	Le programme d'origine s'intéressait au développement des compétences techniques. La composante centres d'affaires a démarré sur le modèle de l'approche mise en place en Équateur.	Des programmes de développement des compétences techniques. La composante centres d'affaires a démarré, influencée par l'expérience latine américaine.	Le programme d'origine s'intéressait au développement des compétences techniques. La composante centres d'affaires a démarré, sur le modèle de l'approche mise en place en Équateur et au Pérou.
Partenaires	À l'origine associations informelles, ce sont maintenant des associations de PME dotées d'une structure légale.	Au départ, une mauvaise expérience avec les chambres de commerce. Les centres d'affaires indépendants sont dorénavant formés par 2 ou 3 grandes organisations (ONG, universités privées, organisations professionnelles).	Les centres d'affaires sont formés par un acteur unique du secteur privé (ONG ou entreprise).	Les chambres, parfois en collaboration avec des associations sectorielles, toutes anciens partenaires de SC, ont établi des centres d'affaires semi-autonomes au sein d'organisations de taille plus importante.	Les premiers centres d'affaires furent créés sous l'impulsion de projets SC. Les nouveaux sont formés par un acteur unique du secteur privé (ONG ou entreprise).
Orientation des centres d'affaires	Organisations régies par l'intérêt des membres. Autorisées à générer des bénéfices.	Organisations à but non lucratif. Les excédents financiers sont conservés par les centres d'affaires.	Structures commerciales.	Organisations à but non lucratif. Théoriquement, les centres d'affaires coopératifs peuvent générer des profits.	Structures commerciales.
Mécanisme d'appui	Financement standard de projets. Divers mécanismes d'incitation furent introduits à une étape ultérieure.	Financement basé sur des incitations, et généralement sur des contrats de 3 ans. Appui au développement de produits proposé après la fin du contrat.	Financement basé sur des incitations, et généralement sur des contrats de 3 ans. Les centres d'affaires peuvent recevoir un appui financier pour un second contrat, basé sur des incitations liées au choix du groupe cible et à la qualité du produit.	Financement basé sur des incitations, initialement sur 5 ans, puis ramené à 3 ans. L'accent est mis sur l'assistance technique.	Financement basé sur des incitations et sur des contrats de 2 ou 3 ans.
Nombre de centres d'affaires	9	11	10	7	18

Deux autres difficultés émergent lorsqu'on essaie d'évaluer l'étendue de la clientèle d'un centre d'affaires :

- la définition du client varie d'un centre à l'autre et il existe divers types de clients : les clients qui paient et utilisent un service directement et ceux qui par exemple paient pour qu'une autre structure bénéficie du service. Cela rend les interprétations statistiques difficiles ;
- combien de temps un client le reste-t-il ? Cela dépend de la manière dont sont organisés les registres de clientèle. Souvent, les clients restent dans les registres et sont comptabilisés, même s'ils n'ont bénéficié d'aucun service durant l'année observée. C'est la raison pour laquelle il faut interpréter avec précaution le tableau ci-dessous.

La rentabilité des centres d'affaires

Une corrélation claire existe entre le niveau du chiffre d'affaires des centres et la contribution de SC. En Équateur et au Pérou, on observe dans un premier temps une augmentation des incitations financières de SC, liée aux performances de ventes des centres. Puis, à mesure que le centre d'affaires croît, on assiste à un déclin de l'apport général de SC.

En Indonésie, le chiffre d'affaires restreint de 1997-98 entraîne une chute des in-

citations financières, le centre n'ayant pas atteint ses objectifs de performance.

En Équateur, le niveau d'assistance technique observé suggère que la relation de SC avec les centres d'affaires ne se résume pas à des transactions financières. Il exprime un apport non financier (assistance technique, gestion administrative) considérable, qui souvent n'est pas mis en évidence ou reste non spécifié.

Une analyse coûts/bénéfices montrerait certainement qu'après 2 ou 3 ans, le chiffre d'affaires des centres excède les coûts de l'apport de SC. Sur une plus longue période, il semble probable que la valeur ajoutée (bénéfices + salaires) développée par les centres d'affaires excède aussi l'apport de SC.

LES ÉLÉMENTS CLÉS
DE L'APPROCHE
« CENTRES D'AFFAIRES »

Identifier et sélectionner de bons partenaires

- **Sélection par relations**

L'identification de bons partenaires – étape clé du processus – peut se faire par le biais des réseaux et connaissan-

ces du personnel de SC. C'est un processus peu coûteux, des relations de travail peuvent déjà exister, les risques sont réduits. Ce procédé a été très largement utilisé en Équateur, aux Philippines, au Nicaragua et en Indonésie au départ. Cependant, cela restreint le champ des possibles, notamment d'un point de vue géographique. De plus, l'approche « centres d'affaires » joue sur l'évolution de la nature des relations entre le bailleur et ses partenaires, ce qui peut se révéler difficile si une relation conventionnelle bailleur/ partenaire préexiste.

- **Sélection par appel d'offre**

Dans ce cas, la sélection se fait selon des procédures et critères définis. SC base son choix sur les informations fournies par les postulants et sur des évaluations qualitatives de la structure. Ce procédé est particulièrement intéressant quand on aborde une zone géographique ou un domaine d'activités dont on a une connaissance limitée, car il permet à beaucoup de postuler.

La structure des centres d'affaires

- **La nécessité d'un pilotage et d'une identité forts et bien définis**

Un centre d'affaires est généralement formé de plusieurs acteurs, incluant SC, des organismes partenaires et l'équipe de gestion du centre. La nature de ce partenariat et le degré d'implication des divers membres varie beaucoup d'un programme ou d'un centre d'affaires à l'autre. Cependant, quelques constantes peuvent être déterminées :

- quand la prise de décision est diffuse et mal définie, comme dans le cas des organisations professionnelles, que les responsabilités sont mal réparties, que les acteurs clés ont des motivations diverses, le centre ne peut pas être un succès ;

- certains des centres d'affaires dont les résultats sont les plus concluants sont ceux où un individu s'engage pleinement dans la conduite du centre et le dirige.

Dans certains centres d'affaires, la distinction entre propriétaire et gestionnaire n'existe pas, le propriétaire gérant la vie quotidienne du centre. Cela reflète la ré-

Estimation du nombre moyen de clients par centre d'affaires et par an				
Nicaragua	Équateur	Pérou	Indonésie	Philippines
76	94	230	38	132
Basé sur le nombre de membres réels et non sur les utilisateurs de services.	Moyenne annuelle pour 1997-1998.	Moyenne annuelle basée sur 1996 et 1998.	Basé sur les données globales de 1997.	Moyenne pour 1998.

alité des petites entreprises, où le fondateur/propriétaire reste le caractère dominant. Cela ne revêt pas nécessairement de connotation négative, l'important est que la direction du centre d'affaires soit confiée à une personnalité forte.

L'offre proposée par le centre d'affaires

Elle est liée à la capacité technique du centre, et particulièrement aux compétences de l'équipe et aux ressources externes dont il dispose.

Certains centres d'affaires, surtout au début, ont des difficultés à définir leur offre et perdent du temps et des ressources à tester leurs services. L'un des avantages de l'approche « centres d'affaires » est qu'elle exerce une pression sur eux et les oblige à se concentrer rapidement sur les services qu'ils vendront avec succès.

La clientèle du centre d'affaires

Elle est généralement constituée de petites et moyennes entreprises à forte valeur ajoutée (généralement hors secteur agricole) dont les fluctuations saisonnières de revenus rendent difficiles l'achat de services.

Les jeunes entreprises (« start-ups ») et entrepreneurs individuels sont peu représentés dans cette clientèle. Cependant, quelques centres d'affaires développent des services qui les ciblent – mais peu car leur rentabilité est assez faible – tandis que d'autres centres reconnaissent qu'il s'agit là d'un marché à fort potentiel.

Certains centres d'affaires réalisent une part significative de leur chiffre d'affaires par la vente de services à des structures de grande taille (gouvernements, bailleurs, associations sectorielles, universités, ONG). Dans certains cas, la structure est le consommateur du service, mais dans la plupart des cas, elle subventionne l'offre de services à des PME. Ce type de structure représente les meilleurs clients car les contrats sont importants et lucratifs, ils sont prévus par avance et la structure parraine assume

parfois certains des coûts ou des risques encourus par le centre d'affaires.

L'appui de Swisscontact aux centres d'affaires

● Appui financier

L'appui financier offert par SC est un outil en soi, conçu pour modeler le comportement des centres d'affaires, pour les obliger à adopter des formes d'action plus commerciales.

L'expérience révèle que l'appui conditionnel encourage les centres à se concentrer sur des produits que les clients achèteront et à contrôler rigoureusement leurs coûts. Cependant, choisir des motifs d'incitation qui iront dans le sens de plus d'entrepreneuriat n'est pas chose aisée, de même que le dosage entre fermeté et encouragement, pénalités et récompenses. Le bailleur doit être prêt à prendre parfois des décisions difficiles, telles que celle de vendre les actifs d'un centre ou d'aller jusqu'à le fermer s'il réalise de trop faibles performances commerciales.

● Assistance technique

L'appui technique apporté par SC aux centres d'affaires n'est pas structuré et varie au gré des requêtes des centres. De plus, un petit apport financier est souvent offert pour le développement des ressources humaines et des produits.

Les exigences de Swisscontact

● L'équipe

L'approche de SC requiert le regroupement de compétences et de capacités variées. Une des exigences de l'approche s'adresse à l'équipe : le personnel doit être prêt à innover et à expérimenter avec des outils et des partenaires plus risqués car plus incertains. Il doit avoir un parcours qui allie une connaissance du secteur privé, du monde du développement et des compétences techniques (commerciales et financières) solides. Il doit être capable de poser un autre regard sur l'appui au développement des petites entreprises et considérer les PME comme des consommateurs capables de discerner sur un marché commercial.

● L'importance des mesures de performance

L'accent porté sur la performance financière requiert des systèmes et procédures sophistiqués pour la collecte et l'interprétation de l'information. Si ces systèmes n'existent pas, il est très difficile de gérer l'approche de façon efficace, et particulièrement le mécanisme d'incitation financière. Le développement de ces outils peut être coûteux et leur gestion un lourd poids administratif pour SC. Une attention particulière doit être portée pour ne pas alourdir la gestion du centre d'affaires en sollicitant auprès de lui des informations qui ne lui seront pas utiles. La collecte de ces informations doit être menée indépendamment.

CONCLUSIONS DE CINQ ANNÉES D'EXPÉRIENCE

Les réussites

L'approche « centres d'affaires » est innovante et marque une avancée considérable par rapport aux interventions classiques des bailleurs.

➤ Bien que l'approche soit relativement jeune, elle semble réussir à développer une offre de services pérenne. Ces résultats seront plus clairs lorsque davantage de centres d'affaires auront dépassé le stade de l'appui de Swisscontact.

➤ L'approche a introduit les comportements et jargon du secteur privé commercial dans un domaine qui en manquait.

➤ L'approche oblige les bailleurs à clarifier ce qu'ils ont à offrir : donner de l'argent sans compter n'est plus considéré comme suffisant.

Les défis

● Pourquoi le marché ne fonctionne-t-il pas ? Quels sont les problèmes qu'on cherche à résoudre ?

L'approche est particulièrement efficace lorsqu'il s'agit d'orienter des prestataires existants vers un comportement plus com-

mercial. Par contre, l'approche n'est pas appropriée aux marchés qui fonctionnent déjà bien et où l'intervention des bailleurs pourrait biaiser l'équilibre du marché.

● Définir l'offre

L'appui de SC se compose d'un mélange d'incitations financières et d'appuis non financiers.

➤ Comment rendre l'assistance technique plus efficace ? Définir clairement l'appui non financier le rendrait-il plus efficace ?

➤ Travailler avec les bons partenaires est la clé du succès. Jusqu'à présent, la majorité des partenaires n'était pas des entreprises mais des ONG, des organisations professionnelles et des structures à but non lucratif. Un des défis auxquels est confrontée l'approche consiste à comprendre pourquoi les entreprises ne sont pas présentes : est-ce parce que l'offre de BDS n'est pas un produit attirant pour le secteur privé ? Est-ce parce que l'orientation, l'offre, les critères de sélection de SC s'adressent plus aux structures de développement qu'aux structures commerciales ?

➤ La question de la place du bénévolat dans les centres d'affaires se pose. Plusieurs programmes impliquent des partenaires qui, mus par une motivation sociale, contribuent sans être rémunérés aux activités du centre. Il s'agit d'une manière efficace de conserver les coûts bas mais on peut s'interroger sur la pérennité du bénévolat.

➤ L'une des clés de l'approche est de ne pas encourager les grandes structures à fonder des petits centres d'affaires, mais plutôt de se tourner vers des individus dotés de bonnes compétences et de les aider à formaliser leur offre et à devenir des petits prestataires de services. Cette approche permet le développement de structures dont la capacité et les coûts sont plus adaptées au service des PME. Permettrait-elle à SC de réduire les coûts de son appui et d'élargir son terrain d'intervention ?

➤ La durée de l'appui peut être un facteur influent sur la réussite du partenariat bailleur/centre d'affaires. Une longue période d'appui offre l'opportunité d'une bonne phase de lancement mais risque de biaiser la relation de partenariat, la rendant moins commerciale et professionnelle et rendant difficile le pas-

sage à l'indépendance du centre d'affaires.

➤ SC doit gérer ses relations avec les centres d'affaires, particulièrement dans le cas de partenaires peu compétents, avec lesquels l'annulation du contrat se révèle nécessaire. Sans ces pénalités, le mécanisme d'incitation financière se trouve affaibli et le danger de soutenir des partenaires peu appropriés exacerbé.

● Comment augmenter la portée du projet ?

Parmi une vaste population de PME, seule une petite proportion bénéficie des services offerts par les centres d'affaires. Il existe donc un risque bien réel de voir les centres d'affaires devenir des « îlots d'excellence » dans un marché plein de dysfonctionnements. Comment l'approche « centres d'affaires » peut-elle être utilisée pour susciter davantage l'intérêt du secteur privé pour l'offre de services aux PME ? Deux solutions sont envisageables :

➤ des interventions au niveau macro-économique, auprès des bailleurs et des gouvernements, ayant pour but l'amélioration des pratiques en matière de BDS ;

➤ la réévaluation de la forme institutionnelle des centres d'affaires : qui dans le secteur privé pourrait considérer l'offre de BDS comme une activité économique attirante ? Les cabinets de conseils, les indépendants, les regroupements d'organisations ?

● Comment améliorer la rentabilité ?

L'approche « centres d'affaires » donne l'impression d'être chère mais il s'agit d'un jugement injuste puisqu'il existe peu de référents pour émettre de tels jugements. Le coût par centre ou par entreprise cliente diminuera beaucoup avec le temps si le centre est effectivement pérenne. Cependant, certains éléments permettent de relativiser la question de la rentabilité :

➤ l'amélioration de la couverture des PME sur le marché ;

➤ l'amélioration des analyses comparatives entre programmes pays ;

➤ le travail avec des centres d'affaires dotés de nouvelles formes institutionnelles, basés par exemple sur un individu, offrirait une opportunité de réduction des coûts de SC et de meilleure couverture et répliquabilité.

Commentaire final

L'approche « centres d'affaires » est sous-tendue par un constat clair : le vrai problème en matière de BDS est que les marchés ne fonctionnent pas efficacement. La situation requiert que les structures de BDS au niveau méso-économique soient davantage tournées vers le marché et adoptent une attitude plus commerciale. Pour en arriver là, SC doit développer des relations transactionnelles avec les centres d'affaires qui doivent refléter une situation de relation commerciale « normale ».

Dans la pratique, la réalité des centres d'affaires est souvent différente de ce qui avait été envisagé.

➤ Les interventions de bailleurs et de gouvernements perturbent les marchés et tendent à désinciter les PME à payer pour des services et à décourager les prestataires d'offrir directement des services commerciaux aux entreprises alors qu'ils gagneraient plus en passant par leur intermédiaire. Et même si le rôle direct des gouvernements diminue dans certains pays, ils n'est pas prêt de disparaître.

➤ La faiblesse de l'offre de services en matière de compétences et de produits peut être une réalité, particulièrement si le processus de sélection des partenaires n'a pas été rigoureux.

➤ Dans la pratique, de nombreux gestionnaires de centres se voient comme des prestataires de services efficaces mais dotés d'une forte mission sociale. Le fait que ces structures ne soient pas à 100% commerciales empêche le modèle « centres d'affaires » de s'étendre à d'autres prestataires potentiels et confine les bénéfices de l'approche à un petit nombre de personnes.