

Appui aux petites et moyennes entreprises (PME) en zones rurales : une contribution au débat BDS à partir du cas kyrgyze

Support to SME in rural areas : a contribution to the BDS discussion using Kyrgystan as an example, Hanspeter Rikli, Eugène Ryazanov, Helvetas, Kyrgystan

Cet article est le fruit de l'expérience d'un projet de la coopération suisse (SDC) dans le secteur de l'appui aux PME de l'agroalimentaire et de la transformation du bois. La mise en œuvre de chacun de ces axes avait été confiée à deux ONG suisses, respectivement Helvetas et Intercoopération.

L'article, préparé par des cadres de Helvetas, traite du premier de ces axes : l'appui aux PME agroalimentaires par des fournisseurs de BDS (Business Development Services ou Services pour le développement des entreprises). Le choix de Helvetas a été de repérer des fournisseurs de BDS locaux et de les aider à s'adapter à un environnement rural qu'ils ne connaissaient pas. Puis, Helvetas a aidé ces fournisseurs à approcher les entreprises agroalimentaires pour analyser leurs contraintes, potentiels et lignes d'action, et pour avec elles, rechercher des alternatives porteuses et définir les BDS dont elles auraient besoin pour se développer.

LE KYRGYSTAN EN UNE CARTE ET QUELQUES DONNÉES DE BASE

Le Kyrgystan est une ancienne république de l'URSS en Asie centrale. Elle comprend 5 millions d'habitants (66% de Kyrgyzes, 14 % d'Ouzbecks, 12 % de Russes). Il s'étend sur près de 200 000 km², dans une zone montagneuse à plus de 1 000 m d'altitude pour les 90 % du territoire. L'économie est avant tout agricole, avec 50 % de la population dans le secteur primaire. Mais le climat continental rend l'agriculture risquée. La plupart de l'activité est d'élevage extensif dans les steppes montagneuses et d'agriculture intensive (fruits et légumes) dans les vallées fertiles et irrigables.

Le PNB par habitant a chuté depuis l'époque soviétique, de 3 600 US\$¹ à moins

de 300 US\$ en 2002². Le pays survit grâce à l'assistance internationale mais 60 % du budget 2001 a été consacré au remboursement de la dette externe. Cependant, l'inflation a été stabilisée à 7 %.

On compte environ 8 500 PME au Kyrgystan, soit 1,7 pour 1 000 habitants, ce qui est peu, comparé à la Russie (6,1) et à l'Europe occidentale (30). 85 % de ces PME sont en zone urbaine bien que 70% de la population soit rurale et l'ensemble de ces PME utilise 60% de la population employée.

Le gros problème de ces PME, et surtout des PME agroalimentaires, est le manque de débouchés : le pouvoir d'achat local est bas, les anciens canaux commerciaux se sont désintégrés et la construction de nouveaux marchés est lente. Les marchés potentiels sont distants et les in-

¹ 1 US\$ = 43 Som ; 1 euro = 56 Som.

² 700 en 1996, 500 en 1999.



frastructures médiocres. Avant de songer à initier de nouvelles PME, il importe de relancer celles qui existent.

L'INTERVENTION

Dix ans après l'indépendance, l'économie kyrgyzse a à peu près rattrapé les niveaux de production qui avaient chuté suite à l'effondrement de l'URSS. Mais elle ne croît pas, en partie à cause de la faible productivité de l'industrie de transformation.

L'intervention de la coopération suisse³ d'« Appui aux initiatives privées » se concentre sur la prestation de BDS aux PME transformatrices agricoles et forestières avec, pour objectif général, de

³ Projet pilote de trois ans.

« contribuer à la croissance des PME engagées dans ces secteurs » et pour objectif spécifique de « générer et/ou consolider une offre fiable de BDS pour ces secteurs ».

Il fallait commencer par analyser et tester une série d'approches et de mécanismes de BDS. On a d'abord envisagé un système de stimulation de la demande en BDS par des « bons » offerts en subventions aux entreprises qui les utiliseraient pour payer des prestataires de BDS (à former probablement et si nécessaire, à susciter) qui les encaisseraient auprès d'une institution officielle kyrgyzse à associer au projet.

Mais une première constatation sur le terrain fut qu'une forte capacité de production était inutilisée faute de marchés et que sans lever cette contrainte, il ne servirait à rien de gonfler artificiellement une demande subventionnée en BDS par des « bons ».

L'axe « agro-industriel » du projet a donc sélectionné deux branches de ce secteur (industrie laitière et filière fruits et légumes) pour les analyser en profondeur.

Le projet a constaté que parmi les 350 entreprises d'agrotransformation recensées dans les statistiques nationales, 87 existaient véritablement (à l'exclusion des nombreuses petites unités familiales informelles qui ne sont pas considérées dans l'intervention en question). Même si ces 87 entreprises ne représentaient que la moitié du nombre réel, c'est peu. La plupart des gestionnaires de ces entreprises n'avaient jamais eu recours à des BDS et tous voyaient leur développement en termes d'augmentation des ventes, puis d'accès à des équipements modernes et ensuite, d'accès à des services financiers adéquats.

Mais il y a aussi eu la surprise d'observer qu'au moins vingt entreprises s'étaient spécialisées dans les services de consultation pour la gestion et le marketing. Leur niveau professionnel était nettement supérieur à celui des gestionnaires d'entreprises agrotransformatrices. Mais elles étaient concentrées à Bishkek, la capitale, et ne travaillaient pas avec les entreprises agrotransformatrices qu'elles ne connaissaient pas plus que ces dernières ne les connaissaient.

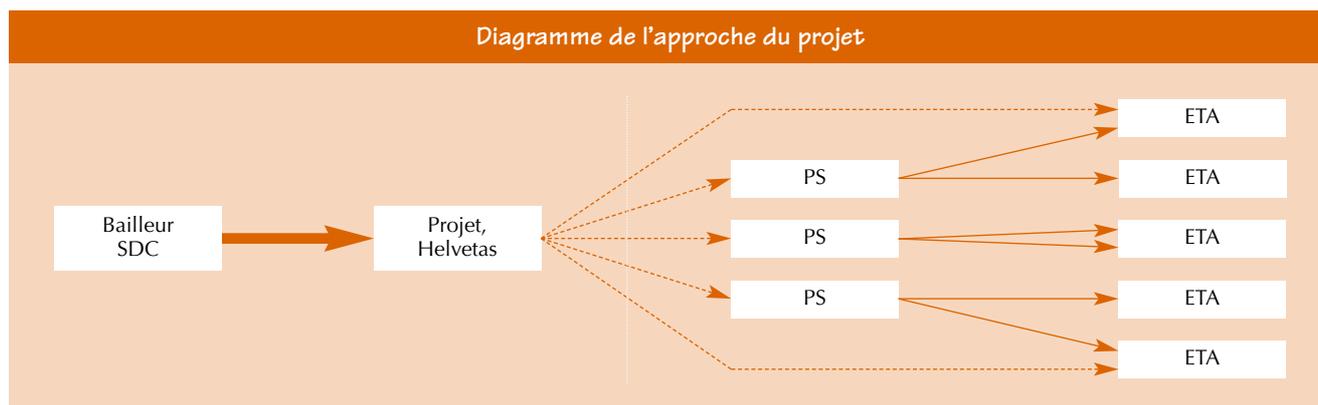
À partir de ces constatations, le paradigme de l'intervention a été modifié et il a été décidé d'éviter dès le début le principe de la subvention et de ses effets de distorsion sur le marché à créer, qu'il serait difficile de corriger après.

On a donc retenu, parmi d'autres, les principes suivants :

- intervention ad minima dans les marchés de services BDS existants ;
- ne pas interférer entre les prestations de services (PS) et leurs clients (voir diagramme page suivante), les entreprises de transformation agricole (ETA) ;
- appuyer par l'intermédiaire de prestataires existants, plutôt que d'intervenir directement auprès des entreprises ;
- préparer une étude de marché nationale avant de planifier une quelconque intervention.

L'idée du « bon » est écartée : chaque service devra faire l'objet d'une transaction directe entre entreprises et prestataires BDS. Mais il faudra aider les deux

Diagramme de l'approche du projet



parties à négocier un juste prix et, surtout, aider les ETA à définir les services dont elles ont vraiment besoin et à rendre ces services disponibles.

Mais pour ce faire, il fallait mettre en contact les deux parties afin qu'elles se connaissent : les PS doivent apprendre à connaître leurs futurs clients ; les ETA doivent comprendre puis demander les services qui leur sont offerts.

Des tables rondes entre ETA et PS ont mené à une impasse : les PS offrent des **services stratégiques** tels que formation et appui à la gestion, marketing, etc., alors que les ETA demandent des **services opérationnels**, tels que des solutions de ventes (équipes vendeurs), des intermédiaires, des solutions pour le conditionnement, le transport et des conseils en matière légale et réglementaire.

Le frein principal à une articulation entre ETA et PS de BDS étant la différence de perception du concept (les ETA cherchent des solutions à leurs problèmes immédiats, les PS estiment que les premiers ne savent pas gérer), jamais les ETA n'accepteraient l'idée de payer pour des services de formation à la gestion sans qu'on leur indique au préalable une voie pour résoudre le conditionnement, le transport, l'accès aux marchés, etc.

Il convenait donc de trouver des PS capables de répondre à ces attentes. Le Kyrgystan dépendant pour son agriculture des exportations étant donné la faible demande interne, le projet a été étonné de trouver très peu de firmes orientées vers l'intermédiation commerciale et encore moins spécialisées en exportation.

La priorité a alors été de soutenir ces firmes, de les aider à mieux exporter afin qu'elles servent à leur tour les ETA et à

travers elles, les producteurs. Ce soutien s'est construit sur la base de groupes de travail de PS intéressés dont on a stimulé et encouragé les initiatives, plutôt que de les suggérer ou les imposer. Les PS enthousiasmés par ces groupes de travail ont d'ailleurs rapidement formé une association de PS.

Des ateliers ont alors été organisés avec davantage d'acteurs des filières de TA pour chercher des solutions aux goulots d'étranglement opérationnels. Ils comprenaient des ETA et PS intéressés par le secteur évidemment, mais aussi des institutions d'État, des bailleurs, des institutions financières et d'autres encore. Au début, les participants ont priorisé les goulots d'étranglement et évoqué des approches générales pour les résoudre. Ces sessions ont été utiles, dans la mesure où elles ont mis en présence des acteurs qui ne se connaissaient pas du tout et elles ont été les prémisses à l'établissement d'un climat de confiance. Dès lors qu'il a fallu traduire ces approches en plan d'action réaliste, les groupes de travail se sont organisés en sous-groupes spécialisés.

► **La filière « lait »** : malheureusement, le sous-groupe s'est montré peu actif, probablement du fait que les participants envoyés par les ETA ne provenaient pas des niveaux de prise de décisions. Ce sous-groupe n'a pas prospéré et s'est éteint.

► **La filière de transformation de produits agricoles** a produit par contre des sous-groupes très actifs, avec des preneurs de décision délégués par les ETA, extrêmement désireuses de trouver des solutions de marchés.

L'étape suivante a consisté à organiser des **rencontres entre vendeurs, acheteurs et intermédiaires (transitaires)**.

Par exemple, une des firmes commerciales soutenues par le projet exportait fruits et légumes vers la ville sibérienne de Novossibirsk. Une garantie bancaire fournie par le projet lui a permis de stabiliser son action.

Le projet a ensuite valorisé le carnet d'adresses de cette firme pour inviter onze firmes russes de Novossibirsk à visiter des ETA kyrgyzes. Une réunion a permis d'aborder des questions de qualité, quantité à livrer, de réglementation douanière, de transport, de logistique générale, d'accès aux matières premières, etc., et surtout, d'atténuer le sentiment de méfiance des opérateurs russes à l'égard des opérateurs kyrgyzes. Les contraintes de la chaîne d'échange entre producteurs et consommateurs ont été identifiées et un plan d'action pour les résoudre a été proposé (notamment en ce qui concerne les standards de qualité et les passages de douanes).

Une autre étape a consisté à organiser des **ateliers de travail entre producteurs ruraux et ETA**. Là aussi, il y avait un déficit de communication et beaucoup de méfiance réciproque. Comment se fait-il que les ETA se plaignent d'un manque de matières premières alors que les plaines irrigables du Kyrgystan recèlent un excellent potentiel de production ? Manque de capital de travail certainement, mais ce n'est pas tout.

Évidemment, l'organisation de tels ateliers ouvre des perspectives de travail hors du champ du projet SDC/Helvetas (contraintes techniques et financières à la production), mais ils ont permis d'inclure dans le débat d'autres sources de coopération, agences gouvernementales et ONG locales.

LES PREMIERS RÉSULTATS

Deux ans et demi, c'est un peu court pour apprécier des résultats significatifs et stables. Cependant :

- des PME ont fourni des services de formation à la gestion, de commercialisation et d'informations commerciales pour une valeur de 870 000 Som (15 500 euros) ;
- le projet a soutenu une ETA pour la vente de noix et haricots secs et une autre pour celle de pommes en Sibérie, grâce à des garanties bancaires. Elles ont établi des canaux commerciaux permanents et des représentations, et ont généré 250 emplois pour un chiffre d'affaires supplémentaire de 12 millions de Som (215 000 euros) ;
- deux firmes de fabrication de matériel spécialisé ont vendu pour 1,4 millions de Som (25 000 euros) à des ETA laitières et de fruits et légumes ;
- le projet a soutenu la publication de cinq guides spécialisés avec des informations sur : (1) les firmes de consultation au Kirgystan, (2) les institutions de services financiers susceptibles de travailler avec des ETA, (3) où trouver de l'équipement et du matériel spécialisé, (4) les procédures douanières et fiscales en matière de traitement et de transformation de produits agricoles (vente de 600 exemplaires pour 75 000 Som (1 400 euros) ;
- une firme de PS a mis en place un centre d'information technique grâce à une subvention. L'objectif de faire fonctionner ce centre sur une base de services facturables n'est pas encore atteint ;
- une école de « management » a été lancée par une autre firme de PS. Elle offre des modules d'une semaine sur des sujets qui intéressent particulièrement les gestionnaires d'ETA. Elle a démarré avec une subvention du projet et couvre à présent ses frais (41 personnes formées et 400 000 Som de ventes de services – 7 000 euros) ;
- l'association de PS du Kirgystan, créée par six membres en a actuellement dix. Elle se consacre au développement d'un marché de la PS et à la défense de celui-ci contre des actions de distorsion par des donateurs « maladroits » ;

➤ six membres du groupe de travail des ETA « fruits et légumes » ont créé leur association pour promouvoir les produits kirgyzes localement et à l'étranger. Elle fournit aussi à ses membres des services d'information, de formation technique, d'achats conjoints de matériel de conditionnement, etc. ;

➤ le projet a également initié des activités destinées à attirer des investisseurs vers la filière « fruits et légumes » kirgyze (une conférence avec des investisseurs potentiels était planifiée pour 2003, au Kirgystan).

La promotion des exploitations est essentielle pour combattre la pauvreté au Kirgystan, aussi le travail du projet en faveur d'une articulation entre producteurs, ETA, investisseurs et marchés extérieurs est-il essentiel.

Il est encore trop tôt pour apprécier l'impact direct sur la création d'emplois.

LES LEÇONS APPRISSES

L'appui aux PME en zones rurales, surtout dans un environnement d'affaires difficile comme celui du Kirgystan, n'est guère aisé (un portefeuille potentiel d'à peine 100 entreprises dispersées sur un territoire étendu, et très segmenté, diffère évidemment d'un marché urbain où des centaines de PME demandent à peu près les mêmes BDS). Mais l'expérience du projet indique qu'un dosage adéquat d'outils variés et un calendrier flexible et « patient » permettent d'atteindre des résultats. Certains des ingrédients sont des outils BDS typiques, d'autres peuvent ne pas être considérés comme BDS d'un point de vue classique.

Le rôle du projet est de « faciliter »

Il décide de maintenir ses interventions au minimum nécessaire et de déléguer ses responsabilités aux partenaires locaux dès le début. Dans certains cas, il peut se comporter en partenaire temporaire et se retirer au plus vite.

Travailler avec des sous-secteurs est efficace

Il faut travailler le plus près possible des entreprises locales.

Les sous-filières ont permis un contact plus opérationnel avec les gestionnaires qui ont vite compris les avantages de la méthode et rapidement défini les services qu'ils étaient prêts à payer.

L'analyse des filières est très importante

Il faut examiner toute la chaîne d'une filière. Si un maillon fait défaut sur une chaîne qui s'étend souvent sur plus de 2 000 km, tout le système peut se gripper.

La compréhension de la nécessité d'une intégration verticale par les responsables des ETA a été vitale et ils ont vite compris la valeur ajoutée que des BDS bien ciblés pouvaient leur apporter à un coût faible en regard des bénéfices retirés de ces services.

L'exportation est importante dans la lutte contre la pauvreté

Pour le Kirgystan, cette fonction passe par la mise en place de canaux commerciaux stables et durables qui n'existent pas pour le moment.

Promouvoir les exportations servira les producteurs ruraux et en dernier ressort, les plus pauvres et les plus nombreux parmi la population kirgyze.

La collaboration avec des prestataires de BDS privés est efficace

L'option de ne pas (ou très peu) subventionner les PS dès le début s'est avérée payante. Il a fallu travailler avec eux à améliorer l'environnement de travail pour ce secteur, à adapter la prestation de services aux besoins et fluidifier les transactions. C'est plus difficile qu'une politique de subventions directes ou indirectes pour commencer mais on s'évite la phase douloureuse de désengagement ultérieur.

Le développement participatif est une approche efficace

Il a été très profitable de faire participer tous les acteurs dès la phase d'identification des problèmes et de planification, même si ce processus a été lourd à mettre en place au début. Les partenaires ont senti que c'était « leur » projet au début et n'ont pas hésité à l'affirmer par la suite, ce qui n'aurait pas été le cas si on leur avait présenté des solutions préconçues.

La méthode des groupes de travail est une méthode d'intervention utile

Le manque de communication crée la méfiance, ce qui était le cas entre les acteurs des filières au Kirgystan. Les groupes de travail, lents à démarrer, ont fini par briser cette méfiance et ont contribué à créer des liens d'affaires et des liens personnels entre personnes partageant des objectifs communs.

La mise en réseau contribue à créer un climat de confiance

Ceci découle de ce qui précède : mieux l'information circule, plus les individus se connaissent et souhaitent collaborer. Mais la mise en réseaux ne se limite pas à l'échange d'informations. Elle va jusqu'à la mise en œuvre d'actions communes.

Une des plus importantes est l'intégration des secteurs d'activités productifs avec les services financiers. La fluidité de ces articulations dépend d'une bonne compréhension entre partenaires.

L'« empowerment » des partenaires locaux est un processus très important

Tout ce qui précède montre qu'il faut mettre les futurs bénéficiaires de BDS et prestataires des BDS en condition pour en tirer le meilleur profit.

Il n'y a pas de recettes véritables pour y arriver, car c'est un processus dynamique et changeant qui peut brusquement s'accélérer, comme il peut être brutalement freiné. Ce qui est important, c'est la capacité à se reconnaître, se connaître et apprendre ensemble, capacité qui ne se décrète pas mais s'installe dès lors que les participants acceptent de s'engager pour défendre et développer des valeurs communes.

De petites actions bien ciblées nous en apprennent davantage que de grandes interventions planifiées par d'interminables études

La méthode de recherche/action/études légères et action immédiate, pour tester peut être productive. La formation pour la formation ne mène à rien si elle ne peut pas être appliquée immédiatement. Le projet a donc choisi de privilégier des actions pilotes dès que des opportunités

prometteuses se présentaient, de concevoir les BDS et d'appuyer les prestataires de ces BDS en fonction des circonstances. Cela peut s'avérer risqué mais de telles actions à échelle réduite apportent souvent plus d'enseignements que des études coûteuses, peu diffusables et peu diffusées.

Une fois l'action à petite échelle testée et mise au point, elle peut être étendue rapidement et de manière efficace.

EN GUISE DE CONCLUSIONS

Une approche strictement BDS peut ne pas s'avérer suffisante

Il faut davantage qu'un accès à des BDS. Il faut aussi pouvoir mettre les conseils rapidement en pratique au sein des filières. Les services non marchands (ateliers de travail, tables rondes, mise en contact d'acheteurs avec des vendeurs, etc.) n'ont de valeur que s'ils débouchent sur des actions concrètes.

L'échange d'informations est plus important que la formation dans certains cas et devrait en tout cas la précéder.

Les mêmes remarques s'appliquent aux prestataires de services : leur niveau de base était très bon mais ils étaient incapables de s'adapter aux circonstances de leurs clients potentiels, de susciter la demande par la génération d'une offre adaptée de services. Le projet a tenté de les aider à comprendre ce paradigme. La coopération avec les institutions financières est vitale car, sinon, aucune solution viable ne peut prendre de l'ampleur.

Les sociétés post-communistes présentent un grand potentiel pour un développement rapide

Les ressources existent et les niveaux de formation sont élevés. Mais la méfiance et le manque de communication entre acteurs règnent. L'attitude vis-à-vis du développement est encore dominée par les doutes, la crainte de l'avenir et la nostalgie de l'État paternaliste. Mais s'il n'existe pas encore une culture de l'entreprise, il est clair que les jeunes générations sont très aptes à capter les innovations et expériences positives et à se les approprier.

Le partenariat authentique augmente le degré d'efficacité

Souvent, dans les programmes de développement, le « partenariat » a une valeur plus déclarative que significative et c'est essentiellement le « partenaire » le plus fort qui propose toutes les orientations et prend toutes les décisions.

L'« empowerment » des partenaires les plus novices ne peut se faire que dans un climat participatif de l'analyse d'une situation à la préparation d'un plan d'action et au suivi de sa réalisation.

Les « experts » en BDS doivent se convaincre des bienfaits d'un processus itératif, à base d'expériences analysées et corrigées ensemble, d'accélération et de décélération parfois inattendues du processus, de lenteurs souvent frustrantes, mais en fin de compte plus porteur parce qu'approprié par les bénéficiaires.