

**PROGRAMME PLP (PRACTITIONER LEARNING PROGRAM) DU RESEAU SEEP SUR L'ETUDE  
DES MARCHES DES BDS  
SYNTHESE DE DISCUSSION N°2**

**Etude de l'offre et de la demande de BDS  
sur les marchés peu développés**

Melissa Nussbaum et Alexandra Miehlsbradt

décembre 2003

**The Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) Network  
1825 Connecticut Avenue, NW, Washington, DC 20009-5721  
Tel.: 202-884-8581 Fax: 202-884-8479  
Email: [plp@seepnetwork.org](mailto:plp@seepnetwork.org) Web: [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)**

---

Le programme PLP (Practitioner Learning Program) est financé par l'Office de développement des microentreprises de l'Agence américaine pour le développement international (USAID). Les opinions exposées dans ce document ne reflètent pas nécessairement celles du réseau SEEP, de l'USAID, de l'auteur ou de toute autre organisation ayant participé à la discussion. Elles constituent plutôt une compilation des opinions exprimées au cours de la discussion.

## PREFACE

Cette synthèse de discussion, « Evaluer l'offre et la demande de BDS sur les marchés peu développés<sup>1</sup> », est le produit d'un forum à vocation pédagogique organisé par le programme PLP sur l'évaluation des marchés des BDS. Ce débat virtuel par e-mail avait pour objectif de réfléchir de manière critique à la question de la collecte d'informations sur les marchés peu développés.

Ce débat virtuel s'est avéré très stimulant, comme le montrent les pages qui suivent. La discussion a apporté des informations et des idées qui ont été d'une utilité immédiate aux participants dans la mise en œuvre de leur étude de marché. Il a également permis au PLP de progresser dans sa découverte des expériences existantes en matière d'élaboration et d'exploitation des études de marché des BDS, qui sont utiles à la conception de meilleurs programmes et d'interventions plus ciblées en faveur du développement de marchés pérennes des BDS pour les microentreprises. Cette découverte nourrit un programme d'étude, articulé autour d'un certain nombre de questions, pertinentes tant du point de vue des programmes individuels des participants, que d'un point de vue transversal et pour l'ensemble du secteur des BDS.<sup>2</sup>

Nous espérons que vous trouverez cette part de la découverte aussi stimulante qu'elle l'a été pour les participants au forum et nous serons heureux de vous faire part de notre prochaine exploration.

N'hésitez pas à envoyer tout commentaire sur ce document ou sur la question de l'étude de marché des BDS à [plp@seepnetwork.org](mailto:plp@seepnetwork.org).

---

<sup>1</sup> IMPORTANT : Cette discussion s'est tenue en anglais ; le thème était libellé de la façon suivante « Assessing BDS Demand and Supply in Weak or Limited Markets » (*Note du traducteur*).

<sup>2</sup> Voir annexe I, Programme d'étude des opérateurs sur l'étude des marchés des BDS, à la fin de ce document.

## INTRODUCTION

De février à mai 2003, le programme PLP sur l'étude des marchés des BDS a animé sa deuxième discussion virtuelle par e-mail sur le thème suivant :

L'évaluation de l'offre et de la demande de BDS sur les marchés peu développés.<sup>3</sup>

Bien que le groupe de discussion n'ait pas adopté une définition précise des « marchés peu développés » (« weak or limited » en anglais), les participants ont centré la discussion sur les marchés présentant un faible nombre de transactions BDS ou sur lesquels le recours aux BDS est majoritairement informel ou lié à d'autres transactions commerciales.<sup>4,5</sup>

Les objectifs de la discussion étaient les suivants :

- Fournir un appui (avis, retours, idées) aux participants dans la conduite et l'analyse de leur propre étude de marché.

---

<sup>3</sup> Les organisations qui ont participé à la discussion sont les suivantes : EDA Rural Systems Pvt Ltd—Inde; Entrepreneurship and Career Development Institute (ECDI)—Pakistan ; Intermediate Technology Development Group (ITDG)—Kenya et Royaume-Uni ; International Development Enterprises (IDE)—Bangladesh, Inde et États-Unis ; Jigiyaso Ba Credit Union Federation—Mali; MEDA (Mennonite Economic Development Associates)—Canada ; PKPEK (Association for Community Economic Development and Study of Microenterprises)—Indonésie ; Swisscontact—Kenya ; Triple Trust Organisation (TTO)—Afrique du Sud ; World Education—Afrique du Sud et États-Unis.

<sup>4</sup> La synthèse de discussion n°1 « Monter une équipe pour étudier le marché des BDS : points clés à considérer », est disponible en ligne à l'adresse [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org).

<sup>5</sup> Le service est considéré comme « lié », ou « intégré », lorsqu'il s'inscrit dans une autre transaction ou relation commerciale de l'entreprise avec le prestataire. Le service vient en supplément de la transaction principale. L'entreprise ne paye pas le service directement mais le prestataire recouvre le coût du service via la transaction globale.

- Parvenir à un consensus sur les principaux défis et enseignements relatifs à l'étude de marché dans le contexte de marchés peu développés, ainsi que sur les domaines à approfondir en la matière.

La discussion s'est conclue lors d'une session de l'atelier trimestriel du programme PLP, au cours de laquelle les participants ont fait la synthèse des enseignements clés liés à l'étude de l'offre et de la demande de BDS sur des marchés faibles<sup>6</sup>. La discussion était initialement centrée sur l'analyse d'une étude de cas – les études de marché conduites par Mercy Corps en Azerbaïdjan.<sup>7</sup> Kamran Abdullayev de Mercy Corps a servi de personne ressource tout au long de la discussion portant sur l'analyse de l'étude de cas et des documents du projet, répondant aux questions des participants et apportant des informations complémentaires sur l'expérience de Mercy Corps. La discussion a ensuite porté sur les programmes propres des participants et les difficultés qu'ils ont rencontrées sur des marchés peu développés. Contrairement à la discussion initiale qui était modérée, lors de cet atelier ce sont les participants qui ont mené la discussion et proposé les thèmes sur lesquels ils souhaitaient centrer le débat.

Tous les participants au programme PLP sur l'étude des marchés des BDS travaillent à la conception de programmes ciblant les microentreprises, pauvres pour la plupart. Parmi les participants, beaucoup travaillent dans des contextes difficiles, zones rurales enclavées ou quartiers bidonvilles, ciblant les microentrepreneurs défavorisés tels que les femmes ou les propriétaires de très petits commerces. Dans ces environnements, la plupart des marchés, mais particulièrement le marché des BDS, sont souvent peu développés. La demande de BDS est souvent peu effective car les microentrepreneurs ne savent pas bien quels avantages spécifiques les services d'appui aux entreprises peuvent leur apporter. L'offre est souvent limitée voire inexistante et souvent les services disponibles ne sont pas appropriés aux très petites entreprises. C'est pourquoi le programme PLP sur l'étude des marchés des BDS se donne pour priorité d'étudier comment mener des études de marché des BDS utiles dans de tels contextes et comment utiliser les résultats pour concevoir des programmes effectifs pour les microentrepreneurs marginalisés. Beaucoup de programmes originaux de développement

---

<sup>6</sup> Pour plus d'informations sur l'atelier de Cape Town, voir le bulletin *PLP News* de juillet à l'adresse [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org).

<sup>7</sup> Voir annexe II., Mercy Corps Azerbaïdjan : Synthèse de l'étude de cas, à la fin de ce document.

des marchés des BDS ont ciblé les micro, petites et moyennes entreprises dans les zones urbaines. Atteindre les microentrepreneurs pauvres au sein des communautés marginalisées est l'un des défis du secteur des BDS, que le programme PLP cherche à relever. Grâce aux expériences des participants, le PLP documente les enseignements tirés pour stimuler les échanges entre opérateurs et accroître la base de connaissances du secteur.

La discussion a porté sur les questions suivantes :

1. Quelles sont les principales difficultés liées à l'étude de marchés peu développés ?
2. Comment les organisations peuvent-elles collecter des informations précises et utiles sur les BDS dans un contexte de marché peu développé ?
3. Comment les informations relatives au marché peuvent-elles être utiles à la définition de la stratégie globale d'un programme sur un marché peu développé ?
4. Quel rôle pour les organisations d'appui sur des marchés peu développés ?
5. Comment les organisations peuvent-elles renforcer la demande en BDS sur des marchés peu développés ?
6. Comment les organisations peuvent-elles renforcer l'offre de BDS sur des marchés peu développés ?
7. Comment les organisations peuvent-elles exploiter une étude de marché des BDS pour concevoir et mener des interventions de développement de marché ?

Chaque question discutée lors du débat sur l'*Etude de l'offre et de la demande de BDS sur des marchés peu développés* est synthétisée ci-dessous.

## **1. QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTES LIEES A L'ETUDE DE MARCHES PEU DEVELOPPES ?**

La capacité à identifier et à comprendre les services BDS offerts aux micro, petites et moyennes entreprises est au cœur de l'étude de marché des BDS. Grâce à leurs études de marché, les participants au PLP se sont rendu compte que la plupart des services BDS sur les marchés peu développés étaient offerts de manière informelle ou intégrée à d'autres services

ou transactions. Ainsi, les prestataires de BDS ne considèrent pas leurs services comme des « services » à proprement parler, mais plutôt comme une valeur ajoutée par rapport à leur produit ou service de base. Sur ces marchés, les PE ont peu conscience de la possibilité de services formels aux entreprises et lorsqu'elles sont interrogées, elles ont des difficultés à répondre aux questions directes concernant leur utilisation et leur demande de BDS. En outre, il existe très peu de données secondaires, sinon aucune, sur les marchés des BDS pour les microentreprises, ni même dans certains cas sur les marchés des produits et services fournis par les microentreprises.

Les contraintes culturelles rendent aussi difficiles les entretiens avec les PE et se traduisent souvent par des entretiens plus longs. Dans certaines cultures, les techniques d'enquêtes standard, consistant par exemple à soumettre oralement un questionnaire pré-rédigé et à noter les réponses des personnes interrogées, sont étrangères aux petits entrepreneurs, ce qui les rend beaucoup moins efficaces, voire totalement inefficaces. Les termes tels que "BDS" ou "services intégrés" ne sont pas faciles à traduire dans d'autres langues, et même traduits, ne sont pas facilement compréhensibles pour les petites entreprises et les prestataires. Ces difficultés sont susceptibles d'être encore plus importantes pour certains groupes de PE confrontés à des contraintes économiques ou culturelles particulières, comme les femmes entrepreneurs ou les entrepreneurs ruraux.

## **2. COMMENT LES ORGANISATIONS PEUVENT-ELLES COLLECTER DES INFORMATIONS PRECISES ET UTILES SUR LES BDS DANS UN CONTEXTE DE MARCHE PEU DEVELOPPE ?**

A partir de leurs expériences, les participants au PLP ont identifié un certain nombre d'éléments clés pour la conception d'études de marché efficaces sur des marchés peu développés :

- Définir un objectif précis pour la collecte des informations sur le marché et déterminer explicitement en quoi les informations sur le marché doivent aider à la conception du

programme. Utiliser l'objectif identifié comme un guide pour la conception de l'étude de marché.

- Donner la priorité à la collecte d'informations qualitatives sur les services aux entreprises plutôt que de se centrer sur les données quantitatives.
- Prévoir une étude de marché assez complète car les données secondaires disponibles sont généralement très limitées.
- Rester ouvert à l'expérimentation de différentes techniques de collecte de l'information tout au long de l'étude et s'orienter en fonction des premiers résultats.
- Pour identifier les services informels et « cachés » ainsi que la demande latente, collecter des informations sur les avantages que les entreprises retirent des transactions ou relations commerciales et les avantages qu'elles recherchent, plutôt que de chercher à savoir quels services d'entreprise elles reçoivent ou souhaitent recevoir.

Les participants au PLP ont trouvé les techniques et stratégies suivantes utiles pour collecter des informations fiables sur des marchés peu développés.

Rechercher les PE qui n'auraient pas spontanément proposé de répondre aux questions. Les PE qui répondent d'elles-mêmes aux demandes d'information sont souvent les plus performantes ou celles qui disposent de plus de temps. Il est important de rechercher aussi d'autres entreprises que celles-ci pour collecter des informations, car elles sont souvent plus petites et ont moins de ressources.

- Par exemple, PKPEK s'est rendu compte que sa collecte d'information initiale, qui était centrée sur les associations professionnelles, les prestataires de BDS et les entreprises les plus importantes du sous-secteur choisi, n'avait pas pris en compte le point de vue des microentreprises. PKPEK a dû rechercher activement des propriétaires de microentreprises pour les interroger.

Placer les questions dans un contexte compréhensible pour les PE. Beaucoup de participants se sont rendu compte qu'il valait mieux totalement éviter les termes tels que « BDS » et « services intégrés ». Ils ont obtenu de meilleures réponses en reprenant le vocabulaire familier des entrepreneurs dans leurs questions.



- Par exemple, demander « Où obtenez-vous des informations ou des conseils pour votre entreprise ? » ou « Vers qui vous tournez-vous lorsque vous avez des difficultés dans votre entreprise ? » plutôt que « A quel(s) prestataire de BDS avez-vous recours ? » ou « Quels services BDS avez-vous reçu ? ».

Etudier les relations commerciales et les avantages que tirent les PE de ces relations.

Plusieurs organisations ont commencé leurs entretiens en discutant des relations commerciales des entreprises. Ces relations peuvent inclure les clients, les fournisseurs de matières premières, les fournisseurs d'équipements, les commerçants, les autres PE, les sociétés de services (maintenance des machines, boutiques de réparation, média), les prestataires de services informels (amis, famille, collègues), les agences gouvernementales et les organisations non gouvernementales (ONG). Les enquêteurs ont ensuite interrogé les PE sur les différents avantages qu'ils tiraient de ces relations, non seulement de l'objet central de la relation, tel que les matières premières, mais aussi en termes d'information, de conseil et de contrôle qualité.

- Les enquêteurs d'EDA ont aidé les microentrepreneurs interrogés à décrire leurs relations commerciales et les différents avantages qu'ils en tiraient. Ils ont ensuite expliqué que ces avantages étaient des « services » et ont aidé les personnes interrogées à identifier, souvent pour la première fois, les différents services qu'ils recevaient.
- Pour identifier les sources de services informels ou non conventionnels, Mercy Corps a d'abord identifié les services intégrés et leurs avantages, puis a posé la question « Obtenez-vous cet avantage de la part de quelqu'un d'autre ? »

Interroger tous les acteurs clés du marché à l'aide de techniques d'enquête exploratoires, notamment les PE, associations professionnelles, commerçants et prestataires de BDS offrant des services intégrés ou indépendants, et éviter d'utiliser des termes étrangers. Interroger les prestataires de services intégrés pour déterminer pourquoi et comment ils offrent des services intégrés et quelle est la nature de leurs services.

- PKPEK a identifié les services intégrés par le biais d'entretiens avec des associations commerciales en leur demandant qui se chargeait de la commercialisation, du courtage et des

services intermédiaires aux entreprises membres. PKPEK a également mis au jour des services intégrés en interrogeant des commerçants dans un sous-secteur donné.

Analyser le sous-secteur avant de procéder à l'étude de marché. TTO et EDA ont tiré parti d'une bonne compréhension des sous-secteurs dans lesquels chacun travaillait avant d'étudier l'offre de BDS dans ces sous-secteurs. MEDA et ECDI ont été surpris d'apprendre que chaque sous-secteur au Pakistan correspond à un contexte très spécifique. Ils avaient prévu d'étudier le marché des BDS dans trois sous-secteurs différents – artisanat, confection de vêtements et technologies de l'information – selon une approche très similaire. Finalement, ils se sont rendu compte que, s'ils pouvaient développer quelques outils génériques, ils devraient aussi concevoir des composantes modulables pouvant être adaptées aux différents contextes.

Choisir les enquêteurs pour leur capacité de communication et leur connaissance du contexte local ; leur permettre d'utiliser leurs propres techniques et vocabulaire pour l'entretien.

- Mercy Corps et EDA ont donné aux enquêteurs une liste des questions auxquelles ils voulaient avoir des réponses. Les enquêteurs ont cependant été encouragés à utiliser leurs propres mots et techniques pour obtenir ces informations.

Commencer les entretiens par une simple conversation permettant de placer le contexte pour les questions et la discussion suivantes. Les questions élémentaires sur l'activité de l'entrepreneur doivent être placées au début de l'entretien.

Tenir compte des habitudes culturelles dans la conception des entretiens.

- En Azerbaïdjan, Mercy Corps a pris en compte le fait qu'il était délicat de se présenter avec des questions écrites. Les enquêteurs ont donc posé les questions de tête et ont noté les informations recueillies après les entretiens.
- Au Pakistan, les femmes microentrepreneurs peuvent ne pas être à l'aise pour parler à des hommes ou des étrangers. ECDI n'a pas eu de difficulté à recueillir des informations utiles lors des entretiens avec les PE du fait de son expérience de 12 ans dans le service et la promotion des femmes entrepreneurs au Pakistan.

Utiliser des techniques exploratoires pour expérimenter différents moyens d'obtenir la même information. Plusieurs organisations ont trouvé que leur efficacité dans la manière de poser les questions s'était améliorée dans le temps. Une phase de test ou d'exercice peut être un bon moyen de formuler les « bonnes » questions pour identifier les BDS « cachés » ou intégrés. Il peut être plus efficace pour les enquêteurs de suivre leur « flair » et de poser des questions de clarification lors des entretiens avec les PE plutôt que de suivre un questionnaire rigide.

Adapter l'entretien au cas par cas. Chaque personne interrogée peut avoir un niveau de compréhension différent vis-à-vis des services aux entreprises. Il est nécessaire pour les enquêteurs d'adapter leurs questions et leurs techniques au niveau de compréhension de la personne qu'ils leur font face.

Avoir recours à des discussions thématiques de groupe pour recueillir des informations de la part des PE sur leur demande potentielle en nouveaux services. Pour obtenir des informations sur la demande de services dont les PE n'ont jamais fait l'expérience, il est utile de discuter de ces services et de leurs avantages dans le cadre d'un groupe de discussion.

- TTO a développé des concepts de services en partant des contraintes courantes de toute microentreprise et a organisé des discussions de groupe avec des PE pour déterminer la demande potentielle pour chaque type de service. Au cours de la discussion, le personnel de TTO a également recueilli des informations sur les caractéristiques des services et les mécanismes de prestation appréciés par les PE.

Utiliser une combinaison de techniques pour identifier les BDS intégrés et cachés. Par exemple, ECDI et MEDA ont organisé des discussions de groupe qu'elles ont fait suivre par des entretiens approfondis, tandis que EDA a commencé par des entretiens puis a animé des discussions.

### **3. COMMENT LES INFORMATIONS RELATIVES AU MARCHÉ PEUVENT-ELLES ÊTRE UTILES À LA DÉFINITION DE LA STRATÉGIE GLOBALE D'UN PROGRAMME SUR UN MARCHÉ PEU DÉVELOPPÉ ?**

Les participants à la discussion se sont posé la question de savoir si des services intégrés étaient plus appropriés que des services indépendants sur un marché peu développé. Les partisans des services intégrés ont fait valoir que ceux-ci agissaient comme un moteur naturel des transactions sur le marché et présentaient donc l'avantage pour les programmes d'avoir un effet sur le développement du marché. En outre, les services intégrés peuvent être utiles à l'amélioration des transactions entre les PE et les autres entreprises. Ils ont également souligné que les plus petites entreprises pouvaient rarement se permettre d'avoir recours à des services requérant un paiement direct. Les participants favorables aux services indépendants ont fait valoir que les BDS indépendants offraient aux PE plus de choix et plus de latitude pour exercer une influence sur la prestation de service.

D'autres participants ont souligné les synergies existantes entre les services intégrés et les services indépendants. Par exemple, les services intégrés peuvent stimuler la demande pour des services indépendants.

- Jigiyaso Ba (Fédération des mutuelles de crédit et partenaire de World Education au Mali) envisage d'offrir à ses clients emprunteurs des informations et des références concernant les prestataires de formations.

Les participants à la discussion se sont accordés sur le fait que le ciblage du programme doit être fonction du contexte et des résultats de l'étude de marché. L'existence de BDS intégrés ne doit pas automatiquement conduire à une stratégie de programme donnée. Les participants ont identifié trois options pour la conception de programme :

1. Laisser les services intégrés sous leur forme existante.
2. Améliorer ou étendre les services intégrés existants.
3. Concurrencer les services existants en introduisant des BDS indépendants ou d'autres services intégrés.

Le choix de l'une ou l'autre option doit se fonder sur un certain nombre d'informations identifiées comme nécessaires par les participants :

- Origine et contexte du service
- Lien avec des produits ou services principaux
- Coûts cachés du service intégré
- Satisfaction globale des bénéficiaires et des prestataires du service
- Environnement concurrentiel
- Taille du marché potentiel pour le service

Parmi ces informations, certains facteurs spécifiques peuvent donner des indices sur le type de programme le plus approprié. Par exemple, si le marché des services intégrés a déjà une portée significative ou si les services intégrés offerts sont déjà perçus comme efficaces et pratiques, il paraît sensé de laisser les services tels quels. S'il apparaît au contraire que le potentiel n'est pas atteint par les services existants et qu'il est possible de d'atteindre un nombre significatif de microentreprises – par exemple parce qu'un petit nombre de grandes entreprises est en relation avec un grand nombre de microentreprises – alors il peut être pertinent d'améliorer ou d'étendre l'offre existante.

En revanche, si la capacité des prestataires de services intégrés est insuffisante pour fournir des services satisfaisants, il paraît sensé de développer des services concurrents, intégrés ou indépendants. Par ailleurs, si les services intégrés ne répondent pas à la demande des PE et/ou que la demande de services indépendants est suffisamment importante pour permettre la survie et la rentabilité de prestataires de services indépendants, une bonne option peut consister à développer des BDS indépendants.

- En Inde, IDE s'est rendu compte que les fournisseurs d'intrants agricoles donnent de si mauvais conseils que les paysans en pâtissent et perdent confiance dans le service offert. Ces fournisseurs n'ont pas le niveau de formation suffisant pour offrir des conseils de qualité.

Les participants ont clôt la discussion en reconnaissant qu'il peut être approprié dans certains contextes de promouvoir les deux types de service (intégrés et indépendants) ou de tester les deux et de voir lequel donne les meilleurs résultats.

#### **4. QUEL RÔLE POUR LES ORGANISATIONS D'APPUI SUR DES MARCHÉS PEU DÉVELOPPÉS ?**

Au cours de la discussion, l'un des participants a souligné le fait que l'approche de développement de marché encourage les ONG à agir en tant que facilitateurs, et non prestataires, afin de satisfaire à l'objectif de création de prestataires de BDS locaux pérennes. Le courant de réflexion actuel sur les bonnes pratiques en BDS incite les ONG à promouvoir le développement de marchés des BDS, et non à interférer dans leur développement. Si ce sont les ONG qui fournissent des services aux entreprises, cela n'encourage pas le marché commercial à se développer. Ou s'il existe des prestataires commerciaux, ils ne peuvent pas concurrencer les prix (si prix il y a) d'une ONG. Dans ces conditions, il ne peut pas y avoir développement d'un marché de services pérenne.

Plusieurs participants ont cependant attiré l'attention sur le fait que, sur certains marchés peu développés, il peut être nécessaire pour une organisation de jouer malgré tout un rôle de prestataire à titre provisoire. Les participants ont convenu qu'une organisation pouvait agir en tant que facilitateur, prestataire ou une combinaison des deux à différents stades du programme. Le choix du rôle à jouer doit se faire au sein de l'organisation sur la base des objectifs, des principes et des compétences globales de celle-ci et des acteurs existants par rapport aux opportunités et carences du marché. En outre, les ONG doivent s'assurer que leurs efforts ne créent pas de distorsion de marché mais encouragent plutôt le développement de celui-ci et suivent une approche pragmatique, en fonction du niveau de développement du marché des BDS. D'une manière générale, le choix du rôle de prestataire doit être une mesure provisoire et assortie d'une stratégie de retrait dès le départ.

- IDE a initialement joué un rôle de prestataire de service dans le domaine de la micro-irrigation de façon à générer une demande pour ce service ; il est ensuite progressivement

passé à un rôle de facilitateur en impliquant d'autres acteurs tels que des fabricants, petits commerçants et distributeurs.

## **5. COMMENT LES ORGANISATIONS PEUVENT-ELLES RENFORCER LA DEMANDE EN BDS SUR DES MARCHES PEU DEVELOPPES ?**

Plusieurs organisations ont souligné l'importance de stimuler la demande sur des marchés peu développés. En fait, la stimulation initiale de la demande pour un nouveau service justifie souvent le choix du rôle temporaire de prestataire de service. Quelques-unes des organisations participantes sont intervenues avec succès sur le marché en endossant différents rôles puis en se retirant et en laissant derrière eux une offre pérenne de BDS. Leur expérience leur a permis de tirer des enseignements clés sur la stimulation de la demande de BDS chez les PE.

- IDE a retenu que la valeur des services devait être clairement démontrée et le marché déjà évolué et robuste pour générer une demande.
- Dans le secteur de la menuiserie en Ouganda, Swisscontact a essayé trois approches différentes avant d'intervenir en testant des formations pilotes. L'organisation a compris que faire des promesses et partager les résultats de son étude n'était pas suffisant pour générer une demande. Elle a dû démontrer qu'il y avait une réelle amélioration de l'activité de l'entreprise à la clé pour convaincre les acteurs du marché.
- L'intervention de EDA sur le marché du miel a connu de bons résultats. Elle consistait à attirer les entrepreneurs sur ce marché en leur fournissant des conseils sur les avantages de cette activité, ce qui s'est traduit par une baisse des prix et un accroissement de la compétitivité de l'environnement.

Les organisations d'appui peuvent également jouer un autre rôle consistant à faire la promotion d'autres types de services sur le marché dans l'objectif d'étendre les compétences des PE. Pour déterminer si cette approche est appropriée, l'organisation peut réunir un groupe de discussion composé d'un échantillon de microentrepreneurs, aider ceux-ci à formuler les résultats attendus de leur entreprise et faire le lien avec d'autres services. La clé

consiste à aider les prestataires à commercialiser leurs services de telle manière que les clients potentiels voient le lien entre ces services et leurs objectifs de résultats.

## **6. COMMENT LES ORGANISATIONS PEUVENT-ELLES RENFORCER L'OFFRE DE BDS SUR DES MARCHES PEU DEVELOPPES ?**

Selon plusieurs participants à la discussion, l'un des principaux problèmes des marchés peu développés est que peu de prestataires de BDS servent les PE cibles. L'un des participants a fait remarquer que dans le secteur privé les nouvelles entreprises naissent souvent d'entreprises existantes lorsqu'un employé s'en va pour créer sa propre entreprise. Les participants au PLP ont discuté ce processus et le potentiel d'augmentation de l'offre de BDS sur les marchés peu développés.

En pratique, le processus d'émergence de nouvelles entreprises se produit dans quatre types de cas de figure.

Premier cas de figure : les grandes entreprises aident les petits prestataires et les autres microentreprises à émerger en leur fournissant un appui et/ou des services spécifiques. Une grande entreprise peut prêter du capital, des équipements et/ou des ressources pour aider une microentreprise à démarrer.

- Au Pakistan, la société Singer offre des cours associés à la vente de son produit phare : les machines à coudre. Les cours de couture aident les femmes à démarrer leur petite entreprise. Du point de vue de la grande entreprise, l'intérêt est d'encourager la fidélité à la marque et l'accès au marché ainsi que de faire preuve de « responsabilité sociale ».

Deuxième cas de figure : des individus acquièrent une expertise et une légitimité au sein d'une entreprise puis créent leur propre entreprise. Face à cette prise de risque, un employé doit prendre en compte plusieurs facteurs importants : le coût de lancement, les investissements nécessaires et la période de remboursement prévisible, la crédibilité et la qualité des relations avec la clientèle, la capacité à survivre dans un premier temps sans revenus ou avec des revenus très faibles, les frais généraux et la capacité à ajuster les prix, la capacité à offrir un service avec des caractéristiques uniques (par exemple disponibilité en



dehors des horaires habituels) même si le service en soi n'est pas nouveau, autres opportunités professionnelles en cas d'échec, accès aux ressources (aides gouvernementales) et questions légales.

- Au Pakistan, les femmes microentrepreneurs apprennent la vente des produits de beauté dans de grandes boutiques puis créent leur propre petit magasin.

Troisième cas de figure : des individus acquièrent des compétences et développent un réseau de relations en travaillant pour le gouvernement, une ONG ou une association, puis quittent leur emploi pour créer leur propre entreprise.

- En Azerbaïdjan, certains vétérinaires ayant travaillé pour le département vétérinaire public ont quitté leur emploi pour se mettre à leur compte de façon à augmenter leurs revenus.

Quatrième cas de figure : le gouvernement ou des ONG aident les entrepreneurs à démarrer leur activité de prestataire de service.

- En Inde, le gouvernement offre une subvention initiale aux paysans pauvres pour acheter des équipements agricoles coûteux et créer une entreprise de location d'équipements. Ces centres de services en agriculture louent de gros équipements agricoles, tels que des tracteurs, des laboureuses et des systèmes d'irrigation aux paysans pauvres. L'investissement dans le centre se fait par le biais d'un prêt contracté auprès d'une banque commerciale et de subventions du gouvernement. Ces centres de services fonctionnent bien et touchent les paysans pauvres grâce à des prix de location modérés.

Les participants au PLP ont discuté d'un grand nombre d'obstacles et de risques liés au développement de services émergents, sur la base de leur expérience personnelle et de celle de tiers. Les entrepreneurs peuvent être réticents à prendre un risque en cas d'investissement élevé et de période de remboursement étendue. Développer des relations solides et acquérir une bonne crédibilité sur le marché est essentiel pour le succès du nouveau service. En outre, il peut être nécessaire pour le nouveau prestataire de service d'offrir plus que le service courant pour attirer des clients à lui. Par exemple, rendre les services disponibles aux moments où les clients en ont le plus besoin (soirée, week-ends, vacances) a aidé un entrepreneur à développer son activité.

Par ailleurs, beaucoup d'entrepreneurs ont un accès insuffisant aux services d'appui aux entreprises, financiers et non financiers, pour développer une entreprise de service viable. Au Pakistan, les programmes initiés par les ONG sont parcellaires et les programmes du gouvernement sont tous centrés sur l'offre et non sur la demande et ne répondent pas aux besoins du marché. Du fait d'une mauvaise planification ou de lacunes du marché, certains services ne sont pas accessibles aux femmes microentrepreneurs.

Disposer d'une solution de secours ou de repli aide à compenser le risque d'échec de la création d'entreprise. Kamran Abdullayev, qui travaillait pour Mercy Corps, a été encouragé à créer sa propre activité de cabinet de conseil parce qu'il savait qu'il avait une autre solution de travail en cas d'échec.

Les participants ont également discuté de l'impact que pouvait avoir sur la concurrence le fait des prestataires de services indépendants naissent de prestataires de services intégrés. L'un des participants a expliqué qu'il y avait selon lui un risque que l'émergence de services indépendants à partir de services intégrés menace la prestation des services intégrés. Par exemple, si les nouveaux services individuels sont plus lucratifs que l'ensemble des services originaux, cela peut nuire à la survie du prestataire de services intégrés. Certains acteurs du processus de production peuvent être en mesure de réaliser un bénéfice sur la sous-traitance des services. Ces services pourraient être fournis en tant que services indépendants, laissant les producteurs originaux avec un ensemble de services coûteux à délivrer. Un autre participant a répondu qu'un nouveau prestataire n'accapare pas nécessairement les services d'un prestataire existant mais stimule plutôt la concurrence pour ces mêmes services. C'est-à-dire que la location d'équipement n'est pas soustraite du package de services intégrés, à moins qu'un nouveau prestataire ne s'empare du marché et provoque la faillite du prestataire de services intégrés.

Les participants s'accordent sur le fait qu'il n'existe pas de rôle défini pour un facilitateur cherchant à favoriser le développement de nouveaux services. Le facilitateur peut encourager le processus en évaluant la demande et la capacité du marché à accueillir de nouveaux prestataires de services. Lorsqu'il étudie la manière de promouvoir l'émergence de

prestataires de services, le facilitateur peut examiner la concurrence existante, le contexte économique et l'environnement opérationnel du pays, ainsi que les facteurs internes favorables à l'entrepreneuriat, tels que la volonté et la capacité de prendre des risques et la motivation à gérer une entreprise. Le facilitateur peut promouvoir le processus de création de services en jouant un rôle de consultant auprès des prestataires potentiels et en fournissant des conseils sur les aspects clés du processus tout au long des différentes étapes (lancement, gestion, expansion).

La discussion s'est conclue sur plusieurs questions ouvertes :

- Les entreprises créées par « essaimage » ne sont-elles viables que sur les marchés plus solides ?
- Est-il possible de motiver le secteur privé pour initier un processus d'essaimage sans mesures incitatives ?
- Une forme de subvention est-elle nécessaire pour initier le processus d'essaimage sur des marchés peu développés ou dans le cas de services dont l'investissement initial est élevé et la période de remboursement longue (par exemple la location d'équipement) ?

## **7. COMMENT LES ORGANISATIONS PEUVENT-ELLES EXPLOITER UNE ETUDE DE MARCHÉ DES BDS POUR CONCEVOIR ET MENER DES INTERVENTIONS DE DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉ ?**

Au cours de leur discussion, les participants ont identifié plusieurs moyens d'utiliser les informations du marché pour déterminer quelles sont les interventions appropriées et comment contribuer au développement du marché, de la simple sensibilisation au marketing test. Quelques exemples d'expériences sont rapportés ci-dessous.

Identifier les canaux de prestation de service. Dans son étude de la production rurale de chaussures de cuir en Inde, EDA a identifié les relations commerciales entretenues par les artisans avec différents acteurs et les a analysées en détail pour comprendre comment ces relations pouvaient être exploitées dans le cadre de la prestation de BDS. EDA a appris qu'il

était possible d'accroître la prestation de BDS par le biais de certaines de ces relations commerciales.

Identifier de nouveaux services qui pourraient faire l'objet d'une demande. TTO s'est rendu compte que sur le marché des spaza (petits commerces de détail), un tiers pouvait jouer un rôle de facilitateur pour aider les propriétaires de spaza confrontés à des options financières limitées ou à un manque de connaissances sur la recherche de financements. Un prestataire de BDS pourrait jouer un rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et le financeur, garantissant que l'entreprise tient les engagements qu'elle a pris pour bénéficier du financement.

Sensibiliser aux services et générer une demande. IDE a utilisé son étude de marché des technologies de micro-irrigation pour sensibiliser à ces services et générer une demande initiale. IDE a introduit de nouvelles technologies de micro-irrigation sur le marché où il n'y avait auparavant aucune technologie à faible coût dans ce domaine. ITDG a travaillé avec un commerçant en exploitant la production expérimentale d'un groupe de microentreprises comme technique d'étude de marché, identifiant les forces et faiblesses des services BDS intégrés proposés par le commerçant. Cette étude a révélé que les microentrepreneurs ont introduit plus d'efficacité dans leur travail lorsqu'ils ont su qu'il existait un service de contrôle qualité. Il est également apparu que le fait que le commerçant travaille avec un groupe de microentreprises avait un effet positif sur la recherche de qualité des microentreprises, mais également un effet négatif dans la mesure où une erreur commise par l'une avait toutes les chances d'être imitée par les autres. Ces observations ont permis à ITDG et au commerçant d'améliorer les services intégrés fournis aux entreprises.

## **POINTS DE CONCLUSION DE L'ANIMATEUR DU PLP**

Si cette discussion a été très utile aux participants, elle a soulevé au moins autant de questions qu'elle n'en a traité. S'interroger sur la collecte d'informations fiables sur les marchés peu développés a stimulé la réflexion des participants sur la manière d'exploiter ces informations pour concevoir des programmes de développement des marchés des BDS qui aident véritablement les microentreprises. Les participants n'ont pu que commencer à

échanger leurs idées, projets et expériences sur le développement des marchés des BDS peu développés pour les microentreprises. On est là à la frontière du domaine du développement des marchés des BDS dans la mesure où de nombreuses organisations de par le monde s'emploient à construire des marchés pour les pauvres.

Les participants au PLP poursuivent maintenant leur travail en testant des interventions visant à développer des marchés faibles à l'aide des informations qu'ils ont collectées sur le marché. Pour s'aider dans cette nouvelle étape, les participants échangent dans le cadre d'une troisième discussion virtuelle qui s'appuie sur les résultats de la discussion résumée dans ce document. Cette troisième discussion a pour thème : comment utiliser les informations sur le marché pour développer :

- des stratégies pour attirer les prestataires commerciaux de BDS,
- des stratégies pour stimuler la demande de BDS,
- des options de tarification et de paiement pour les BDS.

A travers cette synthèse de discussion et les suivantes, le programme SEEP PLP sur l'étude des marchés des BDS a pour objectif de faire partager le fruit de ses réflexions collectives à d'autres opérateurs du domaine des BDS et à stimuler le dialogue sur la manière d'utiliser les informations sur le marché pour développer le marché des BDS pour les microentrepreneurs.

## **ANNEXE I. PROGRAMME PLP SUR L'ÉTUDE DES MARCHÉS DES BDS : PROGRAMME D'ÉTUDE**

Le programme d'étude du programme PLP sur l'étude de marché des BDS, développé par les participants, consiste en une question principale et plusieurs questions secondaires liées.

### **Question principale**

Comment une étude de marché peut-elle être utilisée pour concevoir un programme (qui accroît le nombre de transactions commerciales effectuées dans le cadre de BDS et bénéficie aux PE – micro, petites et moyennes entreprises) ?

### **Autres questions**

- Comment une étude de marché peut-elle aider un responsable de programme à choisir ou à concevoir des BDS qui soient pertinents, aient un impact important et génèrent une demande élevée ?
- Comment les informations sur le marché peuvent-elles être collectées et exploitées dans le cas de marchés peu développés ? Par exemple, les marchés sur lesquels les consommateurs ont une mauvaise connaissance des BDS, voire aucune, et les marchés s'adressant à des groupes défavorisés d'entrepreneurs, tels que les entrepreneurs à bas revenus ou les femmes ?
- Comment une étude de marché peut-elle amener à une connaissance approfondie des PE dynamiques et des marchés des BDS ? Par exemple, comment une étude de marché peut-elle conduire à une connaissance des services intégrés, des substituts de BDS (hors transactions) et de la demande latente ou non exprimée sur les marchés en évolution ?
- Comment un responsable de programme peut-il choisir les outils d'étude de marché appropriés en mettant en regard le facteur coût et les avantages attendus, le temps et les ressources disponibles et la taille du marché potentiel ?

Les participants ont abordé les questions du programme d'étude de deux manières. D'abord ils ont cherché à répondre à ces questions en se servant de leur propre expérience de mise en

œuvre de programmes. Ensuite, tout en mettant en œuvre leur programmes propres, ils ont joint leurs réflexions pour traiter ensemble les thèmes du programme d'étude.

## **ANNEXE II. MERCY CORPS AZERBAÏDJAN : SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE DE CAS**

Kamran Abdullayev, Responsable du programme CABS de Mercy Corps Azerbaïdjan

Contributions de Alexandra O. Miehlsbradt

Décembre 2002

### **Historique du projet et approche**

En 2002, Mercy Corps a remporté un appel à propositions de l'USAID pour développer le marché des services de conseil en production et conseils vétérinaires à l'intention des éleveurs ruraux à faibles revenus du Lenkoran et du Massali, deux régions du sud de l'Azerbaïdjan. Ces régions ont été choisies pour leur potentiel économique et leur taux de pauvreté élevé (68%). L'agriculture constitue le secteur d'activité dominant et pour l'essentiel la région se caractérise par des villages montagneux reculés.

### **Etude de marché**

Au moment de l'étude de marché, Mercy Corps avait déjà à son actif un portefeuille de projets BDS en Azerbaïdjan. L'étude de marché de Mercy Corps concernant ce projet comportait trois principales composantes : (1) une revue des 12 marchés des BDS pour les microentreprises dans les deux régions, (2) une étude plus détaillée des marchés des services de conseil en production et conseils vétérinaires et (3) une rapide analyse sous-sectorielle du secteur de l'élevage. Ces composantes sont synthétisées dans le Tableau II-1.

### **Résultats clés de l'étude de marché**

Mercy Corps a utilisé les informations issues de son étude de marché pour choisir les services sur lesquels concentrer son action et décider comment intervenir pour développer les marchés de ces services.



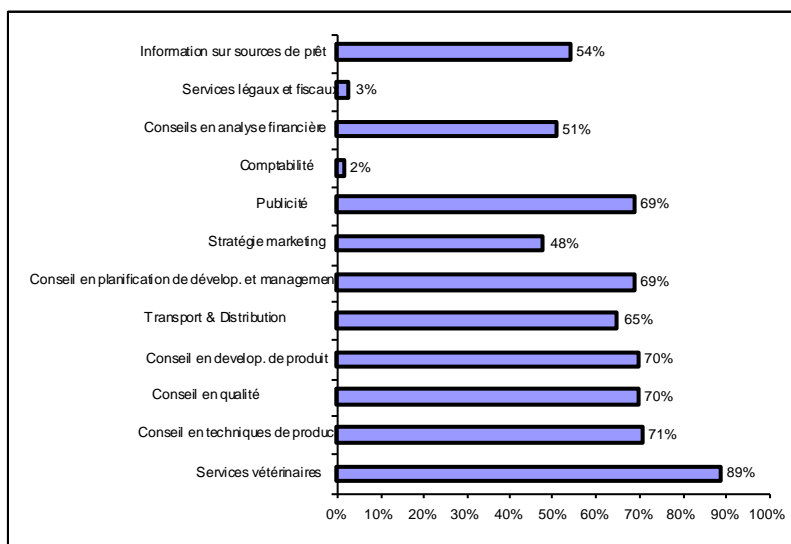
**Tableau II-1. Les trois composantes de l'étude de marché de Mercy Corps en Azerbaïdjan**

Composante de l'étude	Date	Principaux objectifs	Méthodes d'étude
Revue des marchés des BDS	Nov-Déc 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir une image globale des marchés des BDS dans la zone</li> <li>• Evaluer l'utilisation courante des différents services aux entreprises par les PE (y compris sensibilisation, portée, fidélisation)</li> <li>• Identifier les principaux segments de consommateurs de BDS (services généraux et spécifiques)</li> <li>• Identifier la demande spécifique en services et les opportunités de prestation de services commerciaux</li> <li>• Aider à concevoir des interventions de développement de marchés pour un ou plusieurs marchés des BDS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens avec des représentants clés des ONG locales fournissant des BDS, des programmes internationaux, des associations commerciales et des entrepreneurs.</li> <li>• Enquête auprès de 120 PE</li> <li>• Discussions thématiques de groupe</li> <li>• Entretiens avec 37 prestataires de BDS</li> </ul>
Etude détaillée des marchés des services de conseil en production et conseils vétérinaires	Nov 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir une image claire du marché des services de conseil en production et conseils vétérinaires, y compris taille du marché, pénétration, tendances, habitudes d'achat et satisfaction des consommateurs et principales raisons de l'achat ou du non achat</li> <li>• Identifier les faiblesses et opportunités clés du marché de ces services</li> <li>• Aider à concevoir des programmes de développement du marché des services de conseil en production et c. vétérinaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes auprès de 100 éleveurs par le biais de DTG</li> <li>• DTG avec des prestataires de services (vétérinaires et fournisseurs de produits vétérinaires)</li> </ul>
Analyse rapide du sous-secteur de l'élevage	Nov 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier le potentiel de croissance des activités d'élevage de bétail et de volaille à des fins commerciales.</li> <li>• Vérifier que les services de conseil en production et c. vétérinaires répondent aux besoins de croissance du sous-secteur.</li> <li>• Identifier les contraintes clés liées à la croissance du sous-secteur et les performances commerciales des petits éleveurs qui le composent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes auprès de 100 éleveurs par le biais de DTG</li> <li>• Entretiens avec des représentants clés des autres acteurs du sous-secteur, dont commerçants, agences gouvernementales et vétérinaires</li> </ul>

## Quels services ?

Mercy Corps a décidé de se concentrer sur les marchés de services présentant le plus gros potentiel d'expansion. Elle a mesuré ce potentiel en comparant le pourcentage de PE considérant les services comme importants pour leur entreprise avec le pourcentage de PE n'ayant pas encore recouru à ces services. La figure II-1 montre les résultats de cette analyse.

**Figure II-1. Potentiel du marché des BDS dans les régions de Lenkoran et Massali**



Note : Les conseils en développement de produit, en qualité et en techniques de production ont été le plus souvent identifiés par les clients comme des conseils en production et ont donc été groupés ensemble dans le programme. Ce graphique montre la demande significative non satisfaite en services vétérinaires et en services de conseil en production, lesquels sont intégrés aux services vétérinaires traditionnels. Une demande non satisfaite est le signe d'un potentiel de marché.

Les services vétérinaires comprennent la prévention des maladies animales, les mesures de traitement et les services de conseil en production, qui incluent des informations sur les techniques d'alimentation. Ils sont dispensés par des vétérinaires qui se rendent dans les fermes pour soigner les animaux (contre rémunération) et des fournisseurs de produits vétérinaires qui offrent des conseils sur leurs points de vente.

Se fondant sur les résultats de l'étude de marché comparative initiale, Mercy Corps a décidé de se concentrer sur le marché des services de conseil en production et conseils vétérinaires. Sa décision a été motivée par les raisons suivantes :

- Le marché correspondant à ces services présente le plus gros potentiel d'expansion ;
- La nature des services vétérinaires permet de cibler les secteurs spécifiques dans la zone choisie – l'élevage de bétail et de volaille, qui présentent un potentiel de croissance et sont donc susceptibles d'alimenter la demande en services et par là d'assurer un bon impact du programme ;
- La nature des services vétérinaires permet de développer une offre de services de conseil intégrés pour les activités d'élevage de bétail et de volaille.

Pour confirmer son choix, Mercy Corps a mené une analyse sous-sectorielle du marché de la production animale. Il en est ressorti que le sous-secteur représentait une part significative de l'économie locale et se trouvait en forte croissance. Sur les 40 000 propriétaires de terrain enregistrés dans les deux régions, 10 025 menaient une activité d'élevage de bétail et de production de volailles à des fins commerciales. Ces résultats ont confirmé que cette activité constituait un sous-secteur important et viable sur lequel intervenir. L'analyse sous-sectorielle a également montré que la perte ou la maladie d'animaux, l'interdiction de la vente de certains animaux du fait de problèmes sanitaires et les mauvaises pratiques d'alimentation représentaient trois des obstacles les plus notables à la rentabilité de l'activité des éleveurs. Mercy Corps s'est rendu compte que ces trois problèmes pouvaient être efficacement combattus par le recours aux services de conseils vétérinaires et conseils en production. Cette observation a confirmé que ces services auraient un impact positif significatif sur les PE qui y auraient recours.

### **Quelles interventions ?**

Mercy Corps s'est donné pour objectif de concevoir des interventions permettant de réduire les obstacles à la croissance du marché des services de conseil en production et conseils vétérinaires. L'étude détaillée des marchés de ces services lui a fourni des informations utiles sur les obstacles rencontrés par ces marchés.

Les discussions de groupe menées avec de petits éleveurs a révélé les obstacles suivants en ce qui concerne la demande :

- Les consommateurs connaissent mal les avantages potentiels de ses services pour leur activité et ont une certaine réticence à prendre le risque d'essayer ces services.
- Les consommateurs ne connaissent pas les options de paiement possibles et supposent qu'ils devront payer comptant le service dès son achat ; ils préfèrent donc ne pas avoir recours à ces services et se privent de conseils en production.
- Les consommateurs situés dans des zones reculées ne sont pas toujours attractifs pour les prestataires de services qui reconnaissent qu'ils n'ont généralement pas intérêt à faire de longs trajets pour servir un seul client ou des groupes inférieurs à trois clients.
- La culture locale décourage les femmes de s'adresser directement aux prestataires de services, qui sont tous des hommes.

Du point de vue de l'offre, Mercy Corps a recensé 119 vétérinaires exerçant dans les régions de Lenkoran et de Massali. Parmi eux, 101 travaillaient sur le terrain, se rendant sur les exploitations et soignant les animaux. Après la chute de l'Union soviétique, ils ont commencé à fournir des services de manière indépendante contre rémunération à des éleveurs de bétail et de volaille privés ; ces rémunérations sont devenues leur première source de revenus, bien qu'ils servent aussi des clients non commerciaux. 18 autres vétérinaires ont créé leur propre boutique vétérinaire, fournissant des conseils en production et en prévention des maladies en lien avec la vente de produits vétérinaires. Vétérinaires et fournisseurs de produits vétérinaires reconnaissent qu'ils ont conservé les comportements hérités de l'ancien système centralisé, dans lequel les services marketing ou la satisfaction de la clientèle n'étaient en rien des préoccupations commerciales. Du fait que leurs services étaient historiquement ciblés sur les grandes entreprises, les vétérinaires ne font pas de promotion autour des possibilités de paiement réservées aux plus petits clients. En outre, les vétérinaires comptent quasi exclusivement sur le bouche-à-oreille pour augmenter leur clientèle. Lors des discussions de groupe, les clients ont fait part de leur insatisfaction vis-à-vis de certaines caractéristiques des services vétérinaires. Ils ont décrit le cas de vétérinaires faisant le voyage

jusqu'à des villages reculés sans aucune fourniture médicale ; les vétérinaires rendaient leur diagnostic mais n'avaient pas le matériel approprié pour appliquer les traitements.

*Les problèmes liés à la demande* sont les suivants :

- Les prestataires de services ont de mauvaises stratégies de promotion et de marketing.
- Les prestataires de services manquent des compétences commerciales nécessaires pour développer et commercialiser des services attractifs.
- Les caractéristiques des services proposés ne répondent pas aux attentes des consommateurs. D'après les informations recueillies, ceux-ci veulent un service complet (disponibilité des produits et du matériel nécessaires lors de la prestation du service) et fiable (précision et ponctualité du service).

## **Quelles cibles ?**

Mercy Corps a utilisé les informations de l'étude de marché pour fixer des objectifs d'impact sur les PE, les prestataires de BDS, les marchés des BDS et les marchés de produits animaliers (viande).

Au niveau des PE, Mercy Corps s'est rendu compte qu'une amélioration de la connaissance des maladies, des symptômes et des traitements pouvait réduire la mortalité animale, et ainsi augmenter les bénéfices de 7 à 9 pour cent pour le gros bétail et 20 pour cent pour les volailles. L'augmentation de la productivité résultant de l'amélioration du taux de reproduction et des pratiques d'alimentation pourrait faire croître les bénéfices de 2 à 3 pour cent. La réduction des interdictions de certains animaux à la vente par le Comité public de contrôle des maladies animales pourrait augmenter les bénéfices de 45 pour cent pour le bétail et de 20 pour cent pour les volailles. Mercy Corps a utilisé ces informations pour fixer des objectifs d'augmentation des bénéfices au niveau des PE.

En ce qui concerne les prestataires de BDS, Mercy Corps a déterminé que les 101 vétérinaires gagnaient approximativement 960 dollars par an, servant 20 clients commerciaux en services vétérinaires et 10 en services intégrés de conseil en production. Mercy Corps a

utilisé ces informations pour fixer des objectifs relatifs au nombre de prestataires impliqués et à l'augmentation attendue de leurs bénéficiaires.

En ce qui concerne le marché des BDS, Mercy Corps a déterminé que 21 pour cent des petits éleveurs avaient déjà eu recours à des services vétérinaires et que ce marché représentait environ 133894 dollars annuellement. Vingt pour cent des petits éleveurs ont déjà eu recours à des services intégrés de conseil en production. Tandis que les femmes représentent 45 pour cent de ce marché, seules 5 pour cent d'entre elles ont eu accès à des services de conseils vétérinaires ou conseils en production. Mercy Corps a utilisé ces données et d'autres informations sur le marché pour fixer des objectifs d'augmentation de la pénétration du marché, à la fois de manière générale et pour les femmes en particulier.

En ce qui concerne le marché de la viande, Mercy Corps a utilisé des informations de sources secondaires sur la taille globale et la croissance de ce marché, combinées à des informations sur l'impact potentiel sur les microentreprises, pour fixer des objectifs d'augmentation du volume des ventes dans les zones cibles.

## **Conception du programme**

**But :** améliorer la rentabilité des groupes de microentrepreneurs ruraux pauvres et des femmes microentrepreneurs en augmentant l'accès à un réseau de prestataires professionnels de services de conseils vétérinaires et conseils en production, et parvenir à une expansion significative des marchés de ces services et des marchés des produits de consommation.

### **Objectifs :**

- **Microentreprises :** augmenter les ventes de 4 158 microentrepreneurs – dont 44 pour cent de femmes – de 35 pour cent en moyenne, grâce à un meilleur accès aux services par le biais de 67 groupes (« clusters ») de clients.
- **Prestataires :** renforcer la capacité d'un réseau de 54 vétérinaires et fournisseurs de produits vétérinaires à proposer des services innovants et de bonne qualité grâce à l'amélioration des

compétences commerciales et marketing, résultant en une augmentation de la rentabilité de 87 pour cent.

- **Marché des BDS** : étendre les marchés des services de conseils vétérinaires et conseils en production de 70 pour cent et 59 pour cent respectivement ; appuyer cette expansion via la redynamisation et le développement des réseaux et des groupes.
- **Marché des produits** : augmenter le volume des ventes de viande de 22 pour cent dans la zone cible sur trois ans.

**Durée** : trois ans

La stratégie du programme de Mercy Corps consiste à jouer le rôle de facilitateur dans le domaine des BDS, en s'appuyant sur les relations existantes et en développant à la fois des groupes de clients et un réseau de prestataires répondant aux contraintes du marché et augmentant les bénéfices individuels.

### **Approche par la demande :**

**Sensibilisation** : pour sensibiliser la clientèle potentielle aux avantages des services de conseils vétérinaires et conseils en production (augmentation des bénéfices des microentreprises par le biais de soins préventifs sur les animaux), Mercy Corps veut toucher les clients par le biais de trois points de contact essentiels : (1) le marché local, (2) le Département public de contrôle des maladies animales, et (3) les groupes de clients existants. Les activités de Mercy Corps seront les suivantes :

- Faire connaître les avantages des services et les possibilités de paiement par le biais de témoignages, de manifestations et de lettres d'informations, en utilisant les marchés régionaux et locaux comme des centres d'information naturels.
- Utiliser le Département public de contrôle des maladies animales, par lequel doivent obligatoirement passer les éleveurs avant de se rendre sur le marché, pour diffuser des informations sur les services ; par exemple mettre à disposition un répertoire des prestataires.
- Encourager les groupes de clients existants dans les zones reculées à faire connaître les avantages des services et les possibilités de paiement dans les villages alentour.

- Cibler l'action sur les femmes en se rendant dans des lieux particulièrement fréquentés par elles, par exemple les dispensaires et les sources d'approvisionnement en eau, pour garantir une sensibilisation accrue de cette population cible.

**Développement des groupes (clusters) :** l'approche de Mercy Corps consiste à s'appuyer sur des groupes de clients, grâce auxquels les prestataires de services peuvent toucher les PE de manière plus efficace. Cette approche a fait ses preuves dans le cadre d'autres projets en Azerbaïdjan ou ailleurs dans le monde. Dans beaucoup des villages cibles, des groupes informels de paysans existent déjà ; ils achètent ensemble les intrants et partagent les coûts de transport pour réaliser des économies d'échelle. L'accès à des services de conseils en production et conseils vétérinaires adaptés sera facilité par les moyens suivants :

- Instruction de groupes de femmes (notamment groupes de femmes déjà constitués dans le cadre de programmes de Mercy Corps sur la santé des enfants) impliquées dans l'élevage de bétail dans 37 villages reculés ; c'est le moyen le plus efficace pour planifier des visites vétérinaires afin qu'elles aient accès aux informations sur les mesures de prévention, les pratiques d'élevage et les remèdes courants. La culture locale permet davantage aux femmes d'accéder aux services lorsqu'elles sont en groupe qu'individuellement.
- Renforcement des groupes existants et incitation à la formation d'autres groupes de façon à faire entendre la voix des femmes éleveurs et des éleveurs situés dans des zones reculées, souvent défavorisés.
- Organisation de visites croisées entre les groupes existants et potentiels pour informer les nouveaux groupes sur les avantages économiques du regroupement.
- Implication de leaders communautaires respectés, tels que des directeurs d'écoles, des élus locaux et des médecins (particulièrement des femmes) dans les groupes de clients. Ces leaders peuvent servir de passerelles entre les vétérinaires et les femmes membres des groupes.



## **Approche par l'offre :**

**Développement de compétences et de réseau :** l'approche de Mercy Corps consiste à renforcer la capacité des prestataires locaux de façon à ce qu'ils soient en mesure de répondre aux demandes des microentreprises émergentes. Les prestataires doivent acquérir des compétences grâce à Mercy Corps, les appliquer sur le terrain et au bout du compte les transférer à d'autres prestataires, formant ainsi le noyau d'un réseau de prestataires. En établissant ces liens au sein d'un réseau, les prestataires peuvent identifier des problématiques communes et améliorer leur capacité à déterminer leurs besoins et accéder aux ressources. Les interventions de Mercy Corps en ce qui concerne l'offre sont les suivantes :

- Développer une stratégie de promotion avec les prestataires pour faire connaître les avantages du service et les possibilités de paiement.
- Fournir une formation sur les principes de gestion et de planification de développement pour améliorer la qualité et la continuité des performances.
- Développer des produits avec les caractéristiques appropriées pour répondre aux besoins des clients.
- Identifier l'utilité et les avantages financiers de la participation à un réseau au sein duquel les prestataires peuvent échanger des informations sur le marché, les bonnes pratiques et les techniques efficaces.
- Renforcer les liens avec l'Académie agricole de Ganje et le Comité national de contrôle des maladies animales, sources d'informations et de références.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Il existe déjà de bonnes relations permettant l'échange continu d'informations avec l'Académie agricole de Ganje du fait qu'il s'agit de la seule académie du pays disposant d'une section diplômante en sciences vétérinaires ; 55 pour cent des vétérinaires de la zone cible sont diplômés de cette académie.

## **Enseignements sur la collecte et l'utilisation de l'information**

### **Les stratégies qui fonctionnent bien**

- L'un des facteurs qui a contribué au succès de cette étude était d'avoir une équipe composée de membres bien choisis et bien formés. Il est important non seulement de former l'équipe à ce qu'elle doit faire, notamment en donnant des informations sur les questionnaires et les groupes cibles, mais aussi de lui inculquer les connaissances de base concernant les BDS et les différentes manières dont les microentrepreneurs peuvent accéder aux services et les utiliser.
- Les tests préalables à l'étude, le suivi quotidien et les discussions de feedback quotidiennes pendant l'étude ont été très utiles pour identifier et traiter les problèmes ou les incompréhensions apparus au cours du processus. Les discussions postérieures à l'étude avec les PE ont également été précieuses pour comprendre les raisons qui ont poussé ces dernières à avoir ou non recours au service.
- Pour identifier les BDS intégrés utilisés par les PE, il est essentiel de demander aux PE non seulement « à qui achetez-vous des BDS ? » mais aussi « avec quels partenaires commerciaux avez-vous des liens (fournisseurs, grossistes, vendeurs, etc.) ? » et « quel type d'assistance non financière ces partenaires vous fournissent-ils ? » et « obtenez-vous le même type d'assistance auprès d'autres sources (amis, média, organisations publiques et autres) ? » Ici l'enquêteur peut donner des exemples d'assistance non financière tels que le conseil, les services d'information ou la formation, pour encourager les personnes interrogées à s'exprimer. Grâce à cette approche, Mercy Corps a déterminé que les vétérinaires étaient très efficaces et constituaient les seuls fournisseurs de conseils en élevage aux paysans. Mercy Corps a également appris que les vétérinaires ne fournissaient pas seulement des conseils vétérinaires et en production mais aussi beaucoup d'autres services, comme des informations sur les prix du marché, les nouveaux médicaments et aliments et les acheteurs potentiels d'animaux ou de viande.
- L'étude du sous-secteur a permis à Mercy Corps de confirmer que les interventions visant à développer les services de conseil en production intégrés et conseils vétérinaires payants auraient un impact rapide car la demande en viande et produits liés augmente et le potentiel

de croissance du sous-secteur est significatif. Au cours de l'étude du sous-secteur, Mercy Corps a également identifié d'autres besoins de services : des informations sur la demande des produits, sur les prix de vente et les sources de crédit abordables dans les villages enclavés.

### **Les stratégies qui n'ont pas fonctionné et leurs enseignements**

- Mercy Corps a choisi de cibler les services de conseils en production et conseils vétérinaires rémunérés car l'organisation avait identifié, grâce à la première étude, qu'il existait un bon potentiel de développement des marchés de ces services et que des mécanismes existants (vétérinaires fournissant ces services) pouvaient être exploités dans la zone cible. Le principal objectif de l'étude du sous-secteur était de confirmer le potentiel du secteur cible, de garantir que le service ciblait les PE, que les interventions auraient le meilleur impact possible et que l'investissement dans le programme ne serait pas vain. Pour ces objectifs particuliers, l'étude a bien fonctionné et a révélé que ces services répondaient véritablement aux problèmes prioritaires des paysans. Mais au cours de l'étude du sous-secteur, Mercy Corps a pu se rendre compte que les paysans rencontraient également d'autres difficultés dans leur activité (manque d'informations sur le marché, sur la demande et les prix de vente, sur les sources de crédit abordables) et qu'une étude de marché des BDS plus complète, ciblée sur l'élevage de bétail et de volaille, aurait pu être très utile. Heureusement pour Mercy Corps, les vétérinaires sont très actifs dans ces secteurs et fournissent beaucoup d'autres services intégrés. Ils offrent souvent des conseils sur la santé animale aux revendeurs lorsque ceux-ci achètent du bétail, garantissant ainsi un achat de bonne qualité. Les vétérinaires fournissent également des services de soins pour les animaux des revendeurs, comme ils le font pour les paysans. Enfin les revendeurs adressent eux-mêmes les paysans avec des animaux malades aux vétérinaires. Mercy Corps en a conclu que des relations solides et fonctionnelles étaient déjà en place et méritaient d'être davantage développées. Lors de la mise en œuvre du projet, Mercy Corps prévoit de suivre une approche « progressive » de façon à ce que les vétérinaires puissent intégrer d'autres services répondant aux problèmes identifiés des paysans cibles.

Si c'était à refaire, Mercy Corps réaliserait l'analyse sous-sectorielle d'abord, puis, en partant des résultats, concevrait et mènerait une étude de marché BDS pour ce sous-secteur spécifique. C'est l'enseignement que tire l'organisation de cette expérience.

- Un autre enseignement tient à l'importance de filtrer les données collectées durant l'étude, particulièrement durant les discussions thématiques de groupe. L'exemple du crédit montre que toutes les données ne sont pas fiables d'exploitation. Au cours des discussions de groupe avec les petites entreprises (première étude), beaucoup de personnes interrogées ont cité le manque de crédit comme un obstacle majeur à l'expansion des PE. Cependant, des enquêtes complémentaires ont montré que la plupart des entrepreneurs ne savaient pas ce qu'ils feraient d'un prêt s'ils en obtenaient un. Mercy Corps s'est appuyé sur cet enseignement pour séparer les « bonnes » données des « mauvaises » au cours de l'enquête sur les services vétérinaires.