

# IRAM

Fonds documentaire numérisé

**Auteur :** DE NORAY, Stéphane

**Titre :** « Les stratégies d'intervention des organisations de solidarité internationale en faveur de la TPE », in *La très petite entreprise : promouvoir un acteur essentiel des économies en développement*, pp. 95 à 104

**Editeur :** Karthala, Paris

**Date :** 2004



Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement  
49, rue de la Glacière • 75013 Paris • France  
Tél. : 33 1 44 08 67 67 • Fax : 33 1 43 31 66 31  
[iram@iram-fr.org](mailto:iram@iram-fr.org) • [www.iram-fr.org](http://www.iram-fr.org)

## **Les stratégies d'intervention des organisations de solidarité internationale en faveur de la TPE<sup>1</sup>**

Stéphane de NORAY<sup>2</sup>

Les champs d'intervention en appui aux TPE sont multiples et variés. Face à ce constat pertinent mais démobilisateur, quelles sont les stratégies d'intervention les plus pertinentes en fonction de l'expérience acquise par les organisations de solidarité internationale (OSI) au cours des dernières années ? Les interventions au niveau macro (cadre réglementaire et juridique d'exercice des activités) ne sont pas reprises ici car ne relevant pas directement des OSI.

Elles gardent cependant toute leur pertinence et doivent être poursuivies.

### **L'alternative existante en matière de stratégies**

Une première stratégie repose sur le choix d'une filière et/ou d'un service particulier à l'attention des TPE. Il s'agit ici de

- 
1. Note préparatoire au club des OSI tenu à l'AFD du 22 mars 2001, animé par l'IRAM et le CIDR.
  2. Chargé de programme à l'IRAM sur le secteur de l'organisation rurale et de la micro-entreprise.

développer, de renforcer et/ou d'étendre des services. On développe par exemple un produit financement de l'investissement des TPE dans une institution de microfinance (IMF) ou on met en place des services de conseil (marketing, contrôle qualité, packaging, etc.) pour des petits producteurs de la filière agroalimentaire ;

Une seconde stratégie consiste à cibler le développement économique d'un territoire et à intervenir, à l'échelle de ce territoire, en articulation avec les collectivités locales et l'ensemble des acteurs concernés en fonction des potentiels, faiblesses et priorités identifiés au niveau de ce territoire. L'appui aux TPE est alors considéré comme faisant partie intégrante d'une dynamique et d'une politique de développement économique local.

*L'entrée service(s) particulier(s)/filiales, secteurs d'activité et appui aux TPE*

Malgré le développement d'une offre de service assez diversifiée dans beaucoup de villes des pays en développement, les TPE ne bénéficient que très exceptionnellement de services de conseil, de formation ou d'information.

- Ce constat assez banal tient à plusieurs raisons :
- à la différence des grandes et moyennes entreprises, les TPE ont souvent du mal à identifier clairement les problèmes auxquels leurs activités sont confrontées et à les traduire en demandes de services précises ;
  - le coût des services d'information, de formation ou de conseil est fréquemment élevé, voire prohibitif. Le petit entrepreneur hésite parfois à payer pour un service dont il n'a pas encore pu mesurer l'intérêt. Les modalités souvent complexes de fonctionnement des fonds de cofinancement de la formation professionnelle existant dans plusieurs pays excluent *de facto* les TPE. Ils intègrent rarement le financement de l'accès au conseil ou à l'information ;

- les prestataires de services de conseil (consultants, bureaux d'études, laboratoires, dispositifs d'appui, etc.) ou les institutions de financement non spécialisées (IMF, banques) connaissent mal ce public (comportement entrepreneurial, choix de gestion, etc.) et éprouvent des difficultés à adapter leurs prestations et produits ;
- dans certains contextes, l'offre de services fait défaut ou est incomplète alors qu'il existe une demande de la part des TPE et que leur nombre est suffisant pour justifier l'investissement en développement d'une fonction ou d'un savoir-faire.

Les OSI françaises n'ont pas vocation à intervenir directement et indistinctement en déclinant toute la gamme de services imaginables. Deux grandes démarches peuvent être proposées, dont la pertinence et l'adéquation dépendent du contexte : d'une part, faciliter l'accès des TPE à des services ou des prestataires existants, d'autre part, développer une gamme de services qui n'existe pas. Ces démarches peuvent se décliner sur une filière spécifique (exemple : transformation agroalimentaire).

Un travail d'intermédiation et d'adaptation doit permettre aux TPE d'accéder à des services existants dans leur environnement.

- Dans les contextes où il existe une offre de services diversifiée et nombreuse, les OSI se proposent d'intervenir :
- d'une part, à travers une fonction d'intermédiation (mettre en relation TPE et prestataires de services) et d'adaptation de l'offre de services à la demande ;

Exemples :

- travailler avec des consultants locaux au développement d'un savoir-faire en matière de conseils en commercialisation sur un secteur ou une filière donnée,
- appuyer un bureau d'études qui souhaite s'ouvrir à une clientèle de TPE ;
- d'autre part, à travers la mise en place ou l'adaptation des mécanismes et procédures de cofinancement des services de formation, information ou conseil (simplification des

demandes, adaptation des modalités de paiement, intégration progressive d'un cofinancement du conseil, etc.).

### *Une nouvelle gamme de services doit être développée*

Dans les contextes où il n'existe pas d'offres de services ou une offre de services complète (notamment les villes secondaires) et après vérification de l'existence d'une demande suffisante pour ce type de services, les OSI se proposent de développer ce service.

Exemple :

- travailler à la création d'un centre d'information technique et générale centré sur un public de TPE sur la base de modalités qui combinent proximité avec le public (libre accès, emplacement caractérisé par l'importance des TPE dans le voisinage, etc.) et exigences de génération de revenus (facturation des prêts, photocopieuse, borne Internet, etc.) ;
- travailler avec une IMF, un groupe d'IMF ou une banque au développement d'une gamme de produits de financement de l'investissement des TPE.

### **L'entrée territoriale : décentralisation, développement des villes et appui aux TPE**

Les processus de décentralisation qui se mettent en place dans plusieurs pays vont faire du territoire urbain une base de définition des politiques de développement local. Les municipalités ont un rôle clé à jouer dans la définition et la mise en œuvre de politiques de promotion du développement économique de leur ville. Une intervention en soutien aux TPE doit faire partie intégrante de ces politiques compte tenu de leur rôle en termes de création d'emplois, de formation des jeunes, de valorisation des ressources locales et, à terme, de fiscalité.

Or, il existe encore peu de programmes d'accompagnement des municipalités sur cette thématique. L'appui aux municipalités et les programmes de développement local sont souvent limités à un appui à la gestion municipale et à la mise en place d'infrastructures et de services publics. Les élus et les techniciens des communes sont peu sensibilisés et assez démunis face aux questions de développement économique. Les opérateurs économiques (et les dispositifs privés qui les soutiennent) sont peu organisés et peu habitués à dialoguer avec la collectivité locale et tout autant démunis quant au rôle qu'ils peuvent attendre d'elles.

Par son statut et sa vision globale du territoire, la municipalité devrait cependant être la mieux à même :

- de favoriser la concertation entre les différents acteurs du territoire concernés pour établir les priorités, déterminer les secteurs d'activité les plus porteurs et les actions les mieux à même de créer de l'emploi et de la richesse au sein du territoire ;
- de restituer les actions en termes de développement économique dans le cadre d'une politique plus globale de développement local, qu'il s'agisse de mise en place d'infrastructures, de fiscalité ou de domaines plus nouveaux comme le développement d'une offre de services adaptés aux TPE.

Si les actions en faveur des acteurs économiques relèvent uniquement d'intervenants et bailleurs extérieurs sans implication ou en substitution à la collectivité locale, la durabilité de ces actions risque de poser problème dès le retrait des intervenants extérieurs. Par ailleurs, il y a peu de chances que l'on parvienne à crédibiliser la municipalité aux yeux des petits opérateurs économiques et à développer chez ces derniers un civisme fiscal nécessaire pour construire la durabilité de ces actions.

Les OSI ont développé à travers leurs expériences une compétence en matière d'appui aux TPE. Cette compétence peut être pleinement valorisée dans le cadre de programmes de nature un peu différente où il ne s'agit plus pour elles d'être des opérateurs directs qui mettent en place un service. Leur rôle est

davantage celui d'un animateur et d'un accompagnateur de l'ensemble des acteurs d'un territoire (collectivités locales, populations, TPE, ONG et dispositifs d'appui à ces TPE) pour élaborer et mettre en œuvre une politique de développement économique local cohérente pour le territoire.

L'OSI intervient en « facilitateur » et en appui pour :

- permettre une concertation entre la municipalité et les différents acteurs pour établir un diagnostic, établir des priorités et piloter les actions à mettre en œuvre ;
- aider chacun à trouver son rôle, à se doter de l'organisation (notamment pour les TPE), des méthodes et outils nécessaires pour jouer pleinement ce rôle, à contractualiser avec les autres ;
- appuyer si nécessaire des opérateurs locaux (ONG, consultants, IMF, banques) dans le développement de gammes de services essentiels et manquants sur le territoire ;
- apprendre à ces acteurs à mobiliser des ressources extérieures au territoire qu'il s'agisse de services aux TPE ou de l'État (ex : mobilisation des fonds existant aujourd'hui dans plusieurs pays en termes de financement de la formation continue).

Une alliance entre les OSI et des collectivités locales françaises dans le cadre d'accords de coopération décentralisée constitue également une voie à explorer pour la mise en œuvre de tels programmes. Une expérience non négligeable a en effet été accumulée par les collectivités locales françaises en termes de procédures et outils de promotion du développement économique local (fonds régionaux d'accès au conseil, chèques conseil, etc.).

### Pistes et propositions de collaboration entre OSI et AFD

- Appuyer le développement des TPE n'est pas une démarche à mettre en œuvre partout et systématiquement

Il y a ici une différence importante avec une activité de microfinance ciblant principalement les ménages. Les entreprises ne sont pas présentes partout, et un simple rapport coût/efficacité de l'intervention implique que l'on privilégie des territoires ou des zones où elles existent en nombre.

Quel que soit le continent (Afrique, Asie, Amérique latine, Europe de l'Est, etc.), l'appui aux TPE relève essentiellement d'une situation de développement. Dans des contextes d'urgence, la priorité porte, fort légitimement, d'abord sur la survie des populations puis dans un second temps, lors de la reconstruction, sur les infrastructures ou l'élaboration d'un cadre réglementaire et législatif qui faciliteront le développement et la consolidation des entreprises.

- Privilégier des contextes urbains

La ville (grande ou secondaire) présente en effet le double avantage de concentrer potentiellement une masse critique d'entreprises (qui seront les usagers et les clientes des services mis en œuvre), et de rassembler, du côté des débouchés, une concentration de consommateurs et de fournisseurs.

- Sélectionner des zones géographiques ou des filières présentant des potentiels de développement

On oublie souvent qu'une conjoncture de croissance économique ou de développement de segments de marché constitue, sinon un impératif, tout du moins une condition favorable au développement de TPE. Les bouleversements engendrés en Afrique francophone par la dévaluation du franc CFA et l'amorce du processus d'intégration régionale ont transformé la demande

des ménages, ouvert des opportunités à des productions locales, en particulier en matière d'agroalimentaire. Ailleurs, c'est l'ouverture économique ou le développement des échanges qui crée des opportunités.

### **Pour une recherche d'efficacité : quelques « préconditions » à remplir**

Quels que soient les axes d'interventions retenus, la recherche d'efficacité dans la démarche mise en œuvre implique de remplir quelques « préconditions ». Nous en énumérons ci-dessous quelques-unes, réparties en engagements et en éléments méthodologiques.

#### *Des engagements réciproques*

Un partenariat repose sur un engagement réciproque.

- De la part des OSI
  - Elles s'engagent à construire une durabilité des actions dans un temps d'intervention limité.
  - Elles cherchent à générer à travers leur intervention un impact mesurable.
  - Elles témoignent d'une rigueur méthodologique dans la mise en œuvre.
- De la part de l'AFD
  - Elle offre un appui dans la durée (à travers des engagements pluriannuels).
  - Elle privilégie la subvention (avec des modalités différentes<sup>3</sup> en fonction de l'objet) sur les prêts, inadaptés aux démarches proposées.

3. Elles seront nécessairement de nature différente selon qu'elles porteront sur l'élaboration et la mise en œuvre de services aux entrepreneurs (subvention

– Elle favorise la capitalisation méthodologique.

#### *En termes de méthodologies*

Les principes ne sauraient suffire, un partenariat se construit également sur des acquis validés par l'expérience en matière de démarches d'intervention. Une série d'évidences s'impose :

- en préliminaire à toute intervention de l'AFD, une étude de faisabilité précisera le potentiel de développement et la nature des demandes des entreprises cibles (la taille du marché qu'elles constituent), les démarches que l'on se propose de mettre en œuvre et la nature des services proposés ;
- dès le départ, les modalités de retrait et les conditions de la poursuite (si nécessaire) de l'action dans le futur seront prises en compte ;
- les acteurs et le savoir-faire locaux (collectivités locales, ONG, consultants, etc.) seront renforcés et une économie des services offerts sera proposée (c'est-à-dire que les modalités de leur financement durable, sur la base de leur facturation aux usagers mais aussi de fonds privés locaux ou de dotations publiques dans le cadre de missions de services publics, constituent un axe important).

### **Combiner un double axe de travail**

#### *Poursuivre une réflexion conjointe OSI-AFD*

Sur les problématiques clés identifiées, il est proposé une poursuite de la réflexion à travers un ou plusieurs groupes de travail.

---

initiale d'exploitation et de développement), l'accès à des services existants (dispositif de cofinancement des services) ou le soutien à une politique de développement économique municipale (fonds de développement économique local).

Exemples :

- accompagner les municipalités et acteurs d'un territoire urbain dans la définition de stratégies et politiques de développement économique urbain intégrant le soutien aux TPE ;
- accompagner le développement d'une offre de financement pour les TPE au sein des IMF ou des banques ;
- renforcer l'offre existante de services de formation/conseil/information et réfléchir à des mécanismes innovants pour faciliter l'accès financier des TPE à ces services (chèques conseil, cofinancement, etc.).

#### *Démarrer des projets pilotes*

Parallèlement aux groupes de travail, il est proposé le démarrage de projets « pilotes » dans ce domaine qui pourront :

- soit s'inscrire dans le cadre d'opérations déjà soutenues par l'AFD. Exemples :
  - développement d'une offre de financement à destination des TPE au sein d'une IMF et/ou renforcement d'une offre de services non financiers en articulation avec une IMF,
  - accompagnement d'une dynamique de développement économique et appui aux TPE au sein de programmes de développement local urbain ;
- soit être développés de manière autonome dans de nouvelles zones identifiées conjointement par les OSI et l'AFD.