

n° 109

**Initiative économique
et changement social**

**interactions entre
acteurs, organismes d'appui,
environnement institutionnel et
social**

Dossier AFRIQUE-EUROPE

*Travaux préparatoires à la rencontre de
VILLARCEAUX, les 16 et 17 octobre 1997*

Groupe REGARDS

REGARDS sur l'innovation en matière de Lutte contre l'exclusion par l'activité économique

Ce dossier fait partie d'un ensemble de trois cahiers à
fenêtre :

Dossier **ASIE**

Dossier **AMERIQUE LATINE**

Dossier **AFRIQUE-EUROPE**

Ces trois dossiers comprennent l'ensemble des documents
préparatoires à la rencontre organisée par REGARDS à
VILLARCEAUX, les 16 et 17 octobre 1998

*
* *

Une synthèse des travaux de cette rencontre est disponible
dans la collection « Dossiers pour un débat » sous le titre :

**« SEPT PRINCIPES POUR LE DEVELOPPEMENT
DE L'INITIATIVE ECONOMIQUE »**

Paris, Septembre 1998

Sommaire

INTRODUCTION	1
I. ELÉMENTS D'ANALYSE	
SYNTHÈSE INTERMÉDIAIRE DES TRAVAUX RÉALISÉS PAR LE GROUPE REGARDS 1994/1997	5
A. L'initiative économique vecteur de changement social	6
B. Pérennisation des dispositifs d'appuis aux initiatives économiques	9
C. Des créateurs acteurs de la société	14
II. DOSSIER DE TRAVAIL	20
A. CEDAL	22
1. Note de synthèse	22
2. Mme Try : TOILETTAGE CANIN après vente de cassettes (France)	31
3. Mme Nsegue, ALORA - Entreprise de confection (France)	35
4. Mme Zeghouane, AZH-Multiservices : secrétariat télématique (France)	38
5. M. Paubert, Entreprise de menuiserie, d'ébénisterie et d'agencement (France)	42
6. M. Alcantara, PARFUM NOIR : voyages à thèmes (France-Sénégal)	50
B. CIDR	55
1. Note de synthèse	55
2. VITA-PEP (Tchad)	67
3. La Maison de l'Entrepreneur (Guinée)	72
4. Vola Mahasoa (Madagascar)	83
5. ACEP-Sénégal	92
C. EPICEA	98
1. Note de synthèse	98
2. LA NEF (France) : UNE EXPERIENCE POUR UNE AUTRE RELATION A L'ARGENT	103
3. SOCODEN (France)	125
4. GENESE (France)	133
D. GRAD (France)	149
1. Note de présentation	149
2. Un front des organisations rurales, le CNCR, Comité National de concertation et de Coordination des Ruraux, au Sénégal	151
3. La formation à partir d'échanges entre paysans (Sahel)	153
4. La professionnalisation des paysans (Burkina Faso)	155
5. Au Sénégal, les organisations paysannes forcées de s'adapter au système d'aide	157
6. Le crédit à la riziculture irriguée au Sénégal	159
E. IRED-NORD	163

1. Note de synthèse	163
2. Le cas de la Nuova Cooperativa de Turin (Italie)	166
F. Juristes-Solidarités	184
1. Note de synthèse	184
2. Une expérience révélatrice de la difficulté de sortir d'un dispositif institutionnel supposé favoriser l'insertion (France)	187
3. Une initiative individuelle pour le maintien de ses droits sociaux face au cloisonnement institutionnel entre la DDTE et la CAF (France)	191
4. La création par Gilbert d'un magasin pour vendre collectivement des produits fermiers : un vide juridique à combler ? (France)	196
5. Une expérience de pluriactivité de Hubert en milieu rural : à la recherche d'un montage juridique approprié pour couvrir toutes les activités exercées (France)	200
6. Une expérience d'insertion des plus pauvres à travers le jardinage : les difficultés juridiques rencontrées (France)	203
7. L'expérience d'une coopérative « Terre et liberté » (Espagne)	208
ANNEXES	215
Annexe 1 : Charte REGARDS	216
Annexe 2 : Grille de suivi des Créateurs d'entreprise	221
Annexe 3 : Grille de suivi des Organismes d'appui	226
Annexe 4 : Informations sur les organismes	231
1. CEDAL	231
2. CIDR	231
3. EPICEA	231
4. GRAD (France)	232
5. IRED-NORD	232
6. Jursites-Solidarités	233

Introduction

REGARDS sur l'innovation en matière de lutte contre l'exclusion par l'activité économique.

Objectifs : *Construire un espace intercontinental de suivi dans le temps des expériences innovantes pour en tirer les enseignements, formuler des recommandations et améliorer l'impact des pratiques.*

Genèse : **Regards** est né en 1994, de l'évaluation de l'**atelier capitalisation d'expériences** du programme Lutte contre l'Exclusion par l'activité économique lancé en 1989 par la FPH (Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'humanité), à Paris. Cet Atelier de capitalisation a fonctionné pendant trois ans (1991-1994) dans le repérage des actions avec des organismes agissant en Afrique, en Amérique latine et en Europe. Dans le cadre de ces activités ont été produites plus de 400 fiches¹ de récits d'expériences portant sur la création de revenus et l'appui à l'initiative économique. Chaque organisme participant à cet Atelier a fait également l'effort de capitaliser sa propre expérience dans le domaine d'intervention qui lui appartient.

L'ensemble de cette production a fait l'objet d'une analyse transversale en vue d'identifier les axes prioritaires de réflexion et de travail qui se dégagent : *l'adéquation entre le projet et l'appui à la création d'activité ; le rôle joué par l'environnement juridique et administratif dans l'émergence et le développement des initiatives ; l'articulation entre les niveaux micro et macro dans la démarche des acteurs et ses interactions avec les conditions cadre.*

L'émergence de Regards : La rencontre de 1994 nous avait permis de réfléchir au parcours de l'atelier capitalisation d'expériences et d'en tirer les enseignements. C'est ainsi que le **besoin de consolider et d'élargir le travail effectué** s'est manifesté. En effet, il a été constaté que les informations déjà produites étaient le résultat de l'observation d'un moment ponctuel dans la vie d'une expérience, que cela ne rendait compte que de la trajectoire initiale des expériences et des acteurs, mais non pas des évolutions sur une plus longue durée. Cette première méthode employée rendait difficile la possibilité d'évaluer l'adéquation entre les besoins ressentis par les porteurs de projets et

¹ Produites selon la méthode du réseau international DPH (Dialogues pour le progrès de l'humanité) et destinées à la base de données informatisée, principal instrument utilisé par ce réseau pour l'échange d'informations utiles à l'action.

les formes d'appui proposées par les organismes spécialisés. Ainsi ont été construits et adoptés un cadre, des outils et une méthode interactive de travail.

Quels sont les autres constats ayant permis la formulation du projet ? Les partenaires de **Regards** se sont retrouvés grâce à la convergence de plusieurs facteurs. Premièrement une conjoncture économique internationale qui pousse à la recherche d'une meilleure adéquation entre les actions et les moyens. Les ressources de la coopération et de la solidarité se raréfient; les projets deviennent peu à peu des montages plus raisonnés.

L'interdépendance des problèmes du développement rapproche les acteurs des différentes régions du monde. Ceux-ci sont de plus en plus à la recherche de pistes pour résoudre les difficultés auxquelles se trouvent confrontées les populations défavorisées tant dans les pays des Suds que dans ceux des Nord.

Ce partenariat cherche donc à se construire entre acteurs ayant une préoccupation commune autour de la lutte contre la pauvreté, à partir d'initiatives concrètes : la capitalisation d'expériences, la recherche d'un élargissement du champ d'observation et l'intérêt de rentrer dans une dynamique d'action concertée au niveau intercontinental. Ainsi **Regards** se présente comme une opportunité pour socialiser les ressources et augmenter l'impact du point de vue technique et méthodologique dans la conduite des actions.

Regards n'a pas été conçu comme un projet global classique cherchant son financement auprès des bailleurs de fonds, mais comme un lieu d'échanges où chacun vient, impliqué dans un travail financé par ailleurs, et mu par la volonté de confronter les différentes pratiques et d'évaluer les résultats. L'apport de chacun peut contribuer à éclairer celui des autres, voire inspirer de nouvelles initiatives.

Toutefois, le manque d'une culture d'échanges Sud-Sud, Nord-Nord, Sud-Nord rend difficile et long le processus de mise en place de **Regards**. Le défi de cette construction se voit ainsi complexifié par l'origine différente des partenaires : contextes, cultures, langues, distances ... Le facteur temps doit donc être pris en compte pour arriver à des résultats tangibles.

Enfin, avec cette démarche nous souhaiterions provoquer une mutation dans les termes traditionnels de l'échange. Ce ne sont plus les Nord, ni les Sud d'ailleurs, qui se chargent de convoier des richesses (ressources humaines et/ou matérielles). Tous les partenaires sont porteurs de leur propre richesse, ils coopèrent donc sur un pied d'égalité et les résultats de ces travaux constituent un patrimoine commun de savoirs et de savoirs faire issus de l'expérience tout simplement.

Acteurs partenaires : Se sont engagés dans **Regards** le CIDR (France), le GRAD (France), l'IRAM (France), le CEDAL (France), l'IRED (Italie) et l'EPICEA (France). En 1996, d'autres organismes travaillant dans ce domaine et insérés dans une dynamique de capitalisation d'expériences au Brésil (CAPINA, PACS et SAPE), au Chili (SUR Profesionales-Consultores et la Fundacion solidaria TPH) se sont associés au groupe. Finalement en 1997, se sont également joints au groupe INASIA (Sri-Lanka) et BODHIGRAM (Inde) et en France le réseau international JURISTES-SOLIDARITÉS.

Maria Teresa Aquevedo

I. Éléments d'analyse

**Synthèse intermédiaire des travaux réalisés
par le groupe REGARDS
1994/1997**

Les trois textes ci-dessous ont été élaborés par Regards (groupe de Paris) comme introduction à la Rencontre de Villarceaux :

L'initiative économique vecteur de changement social

Pérennisation des dispositifs d'appui aux initiatives économiques

Des créateurs acteurs de la société

A. L'initiative économique vecteur de changement social

Comment les initiatives alternatives et solidaires peuvent-elles se développer dans l'économie dominante sans perdre leur âme et comment les créateurs peuvent-ils devenir des acteurs du changement ?

C'est dans le temps, l'espace et une perspective politique que s'inscrit ce questionnement. Que l'on soit situé dans les Suds ou dans les Nord, la question qui se pose est de savoir quel est le potentiel transformateur d'une initiative économique solidaire ? Ceci du point de vue du changement des relations économiques et du maintien du lien social.

Les regards portés sur cette question sont par définition multiples et diversifiés, les dimensions culturelles et politiques étant également à prendre en compte. C'est à partir des différentes expériences suivies dans le groupe que ces approches se croisent autour des interrogations et des interactions qui s'articulent, par exemple, de la façon suivante :

**** Economie versus social***

La dynamique d'économie de marché s'entrechoque avec celle du lien social. L'antagonisme semblerait incontournable. Le système économique dominant étant un espace marqué par des relations de concurrence, comment entraîner et développer dans ce contexte des relations de collaboration ? Comment cet antagonisme ouvert peut-il jouer dans le développement harmonieux des initiatives solidaires ? En Italie, les coopératives sociales *en grandissant, en se développant et en s'insérant dans le système politique et économique, ont changé de nature* ; elles se sont éloignées de l'idéal de départ qu'était la réhabilitation des malades mentaux (et non l'insertion) en s'orientant vers une dynamique plus gestionnaire. De même en France, pour les organismes d'appui, la question qui se pose est de savoir quelles sont les conditions de croissance et de développement des organismes d'appui pour qu'ils conservent leurs idéaux et objectifs sociaux de départ ?

*** Rentabilité économique versus lien social**

Cette interaction permet de s'interroger sur les objectifs en termes de résultats financiers d'un système d'épargne et de crédit, souvent orienté par des critères de rentabilité fixés par les bailleurs des fonds, et les possibilités d'assurer un suivi/accompagnement de qualité, en lien avec les besoins ressentis tout au long de leur parcours, des créateurs d'activité, alors que cet accompagnement n'est pas, à priori, rentable, donc pas financé. En France, la question de l'adéquation entre les objectifs financiers des organismes d'aide à la création d'entreprise et les besoins des micro-entrepreneurs essayant de sortir d'une situation de précarité se pose de façon aiguë, notamment l'accès à une formation personnalisée et à l'information pertinente. Le système institutionnel français, en particulier, les dispositifs mis en place pour les allocataires du RMI et les chômeurs, ne semble pas propice non plus à une réelle insertion sociale et économique. Dans certains cas, il est lui même porteur d'exclusion. Voir ici les implications avec le concept de solidarité, l'engagement réel des organismes et des institutions d'appui à la création d'entreprises dans la lutte contre l'exclusion

*** Rentabilité versus développement**

En Afrique, entraînés par les critères d'attribution des fonds imposés par les bailleurs, les micro-entreprises sont en train de privilégier la rentabilité au détriment de la formation. En Afrique de l'Ouest, des associations paysannes nées sous l'impulsion de petits groupements villageois autonomes, avaient des ambitions de développement global : elles se trouvent à l'étroit au sein des programmes promus par les agences d'aide et orientés vers la croissance des seules filiales de production (arachide, riz, coton).

Ces constats et interrogations peuvent être mis en perspective selon le point de vue des acteurs : les travailleurs indépendants ou créateurs individuels (ayant généré leur propre emploi), les initiatives collectives (entreprises sociales : d'insertion, coopératives, etc...), les organismes d'appui et de crédit, enfin de celui des institutions (que ce soit sur le plan administratif ou juridique).

Finalement, il importe de relever que la problématique centrale énoncée en début du texte ne peut s'appréhender pleinement que si l'on prend en compte les conditions nécessaires pour que les créateurs d'activité économique deviennent des véritables *acteurs dans la société*. Ce préalable pose lui-même plusieurs questions liées à la participation des créateurs aux initiatives lancées à leur intention, à la gestion de leur micro-activité, à l'implication dans leur environnement socio-professionnel. En d'autres termes, lutter contre l'exclusion est-il possible par l'appui étroit et dispersé aux seules initiatives économiques ? Sinon, comment appuyer le travail politique des exclus, entre autres acteurs, pour infléchir les politiques de développement au niveau national et

international.

B. Pérennisation des dispositifs d'appuis aux initiatives économiques

Les fiches rédigées en 1993 relaient des expériences d'appui à la création qui étaient pour la plupart à leur phase de démarrage. Les trois dernières années montrent un développement quand au nombre de personnes touchées et généralement une extension géographique des activités.

Bien que les contextes africains et français soient radicalement différents, l'analyse transversale des expériences montre que la croissance des dispositifs d'appui se heurte à des contraintes assez similaires.

- Contraintes d'ordre financier : Comment maîtriser cette croissance très forte ? Comment conjuguer la recherche de l'équilibre financier et l'objectif de développement ?...

- Contraintes d'ordre institutionnel et juridique : Plus visibles et plus significatives, les expériences doivent entrer dans un cadre juridique malheureusement pas toujours approprié à leurs activités.

Ces similitudes pourront servir de base, au cours de la rencontre de Villarceaux, à l'élaboration de propositions et de recommandations plus larges.

a) La recherche de l'équilibre financier et le difficile financement de l'accompagnement

En France comme en Afrique, le financement de l'accompagnement est problématique. Dans les deux cas, la difficulté à trouver des financements pour l'accompagnement :

- freine le développement des activités et le nombre de personnes touchées alors que les besoins sont énormes (France)

- ou amène à délaisser certains types de publics dont les activités sont pourtant créatrices de richesses et d'emploi (Afrique)

En France, le coût élevé de l'accompagnement amène certaines structures (cf. fiche de la NEF) à l'abandonner partiellement en le sous-traitant à d'autres structures. Ce coût élevé de l'accompagnement est un frein à la croissance des activités et du nombre de personnes appuyées. Ainsi, alors que l'obtention de ressources financières à prêter ne semble pas poser beaucoup de difficultés (mis

en place de refinancement des banques - ADIE-Crédit Mutuel -, fonds publics...), les ressources pour le financement de l'accompagnement sont rares. Un temps important est investi dans leur recherche auprès de bailleurs multiples. Il faut renégocier régulièrement... L'appel au bénévolat est une solution partielle lorsque les activités se développent fortement, bien que le bénévolat ait un coût (recrutement, gestion, formation). Par ailleurs, le coût élevé de l'accompagnement et les contraintes financières des structures d'appui les amènent parfois à proposer des produits standardisés, un suivi qui se limite à la durée du prêt, alors que les entrepreneurs, quand ils souhaitent un suivi, sont demandeurs de suivi personnalisé sur une durée plus longue (*cf. note d'analyse sur le dynamisme des acteurs-créateurs*).

En Afrique, face aux impératifs de recherche de l'équilibre financier, les structures d'appui ont tendance à abandonner le volet accompagnement et à se replier sur le financement de publics et d'activités qui n'ont pas besoin de cet accompagnement (financement à court terme de micro-activités commerciales). Tout un volet de la population est alors laissé de côté (petits entrepreneurs du secteur productif) alors que leurs activités sont créatrices tout à la fois de valeur ajoutée et d'emploi. Mais, l'appui à ce type de public est jugé trop risqué (crédit moyen terme) et trop coûteux (accompagnement), en un mot « non rentable ». Le problème du financement de l'accompagnement en Afrique est d'autant plus crucial que l'État ne dispose pas de moyens permettant, comme en Europe, de subventionner même partiellement ce type de prestations. À la différence des expériences françaises, cet accompagnement est généralement facturé partiellement aux entrepreneurs par les organismes d'appui africains. Les bailleurs de fonds soutenant la mise en place des structures d'appui comblent ensuite le déficit de celles-ci par le versement de subventions d'exploitations.

Trouver des solutions au financement de l'accompagnement passe certainement par la multiplication d'études d'impact de cet accompagnement et la mise en place de dispositifs d'évaluation. Au-delà de garantir le remboursement du crédit, quel impact de l'accompagnement sur l'entreprise, sur la démarche de l'entrepreneur, sur sa survie et son développement après le crédit ? Quel « plus » apporte l'accompagnement par rapport au crédit, par rapport à son coût ? Le sujet est complexe et peu de travaux sont à l'heure actuelle menés sur ce sujet.

La question du crédit est une question centrale au problème de l'exclusion et de la lutte contre l'exclusion par l'initiative économique. Cependant, on ne saurait trop insister au Nord comme au Sud sur l'importance, au-delà de ce crédit, d'un accompagnement de l'entrepreneur. Alors que les réflexions et les instances de concertation se multiplient autour du crédit y compris à l'échelon international, la question du financement de l'accompagnement reste encore sans réponse. *Un des enjeux actuels, notamment mais pas exclusivement au Sud, est aujourd'hui de pérenniser ces structures en essayant de combiner recherche de la rentabilité et maintien des objectifs de développement, qui*

nécessitent un soutien financier public ou privé.

Pour faciliter ce soutien, pour le rendre transparent et efficace, nous proposons la création de fonds nationaux (en Europe) ou régionaux (en Afrique) de financement de l'accompagnement, dotés financièrement par les organisations compétentes (Europe, Etat, Régions, Départements en France ; bailleurs de fonds privés et publics en Afrique) et techniquement (système d'attribution des fonds et d'évaluation) par une conférence nationale (France) ou régionale (Afrique) regroupant les acteurs et financeurs acceptant de participer.

b) Les contraintes juridiques et institutionnelles

En Europe comme en Afrique, les instruments financiers de l'économie solidaire, en se développant, sont confrontés à des problèmes juridiques.

En Europe

La normalisation et la protection du consommateur sont des axes importants de la politique européenne. Les activités financières n'y échappent pas.

Ainsi et dans l'optique d'offrir à l'épargnant un niveau de sécurité satisfaisant dans toute l'Europe, préalable à l'ouverture des frontières, les seuils de capitaux nécessaires pour exercer les activités de sociétés financières et de banques sont relevés, l'activité « d'intermédiaire financier » est réglementée.

Des réglementations nationales favorables spécifiques à certains secteurs, comme les coopératives d'épargne et de crédit en Italie, sont remises en cause. Des activités relevant de la « finance sociale » supportent des taxes conçues pour des activités spéculatives (Taxe de 30 % sur le chiffre d'affaires en Italie).

En Afrique.

Après une phase où de nombreux systèmes financiers se sont développés dans un cadre relativement informel (celui de « projets »), la Banque centrale d'Afrique de l'Ouest a décidé de légiférer dans un souci de protection des épargnants dans ces nouveaux systèmes financiers. Il s'agit de la loi PARMEC. Celle-ci ne concerne cependant que les mutuelles d'épargne-crédit. Pour beaucoup de structures de crédit à la petite entreprise, ce statut n'est pas adapté. Plusieurs structures l'ont choisi « faute de mieux ».

L'accès au statut d'établissement de crédit reste en effet difficile : capital minimum élevé, ratios prudentiels à respecter... Surtout, l'établissement de crédit, contrairement aux systèmes d'épargne-crédit mutualiste, est soumis à fiscalité, une fiscalité que les structures d'appui peuvent difficilement supporter.

Lorsque l'outil financier n'a pas été conçu dans une optique mutualiste au départ (ce qui est le cas de beaucoup de systèmes de crédit à la petite entreprise en milieu urbain en Afrique), les dispositifs d'appui rencontrent beaucoup de difficultés dans sa mise en place. Les entrepreneurs jusqu'à présent clients du dispositif ont du mal à en devenir des gestionnaires responsables.

Ceci amène d'ailleurs à s'interroger sur la place faite aux entrepreneurs dans la conception de ces dispositifs. N'auraient-ils pas dû être associés dès le départ à la construction du système ?

Cette réflexion est d'ailleurs transversale aux deux continents. En France, émerge également une réflexion autour de l'implication des « bénéficiaires » dans la gestion des dispositifs d'appui qu'il s'agisse de dispositifs de financement ou d'appui (cf. expérience de Genèse).

Dans les deux cas, au-delà de l'implication de l'entrepreneur dans la conception et la gestion du dispositif, la question qui se pose est celle d'une structuration de ces acteurs afin qu'ils disposent d'une plus grande capacité d'action.

Dans les deux cas, certaines contraintes apparaissent cependant : caractère individualiste de l'entrepreneur, manque de disponibilité de celui-ci très mobilisé par la gestion de son activité...

Comment promouvoir des échanges, des synergies ? Sur quelles bases géographiques et sectorielles ?

La question qui se pose au niveau des dispositifs d'appui est la suivante : peut-on définir un secteur financier, dont le but ne soit pas le lucre, et qui, en contrepartie du respect contrôlé d'un cahier des charges précis, bénéficie de conditions d'établissement privilégiées et d'une fiscalité favorable ?

Conclusion

En conclusion, nous pensons que les organismes d'appui aux initiatives économiques doivent concilier : d'une part, l'aspect financier, inscrit dans l'économie mondiale de marché, impliquant rigueur de fonctionnement et compétitivité, et d'autre part, l'aspect accompagnement des initiatives, intimement lié à la réussite de nombre d'initiatives.

Que ces deux aspects soient gérés dans une seule structure ou dans deux différentes ne modifie pas le problème qui est que si l'on veut atteindre des objectifs posés en termes sociaux voire sociétaux, on ne peut se satisfaire d'un cadre conçu pour et modelé par des entreprises à but purement lucratif et, de plus en plus, spéculatif. La nature à la fois économique et sociale de ces instruments doit être reconnue et trouver un cadre adapté.

À cette fin, il faut insister sur la nécessaire concertation entre ces organismes, qui seule leur permettra d'obtenir la visibilité et la lisibilité nécessaire à leur reconnaissance. C'est d'ailleurs aussi une condition pour fonctionner efficacement et utiliser au mieux les ressources, humaines comme financières.

Pour améliorer, en Europe comme en Afrique, le fonctionnement de ces outils, nous proposons une démarche en trois étapes :

1/définir les spécificités de ces outils à travers un cahier des charges des organismes d'appui -financier et non financier — à l'initiative économique ;

2/mettre en place des procédures de mesure d'impact et d'évaluation ;

3/créer des fonds nationaux (en Europe) ou régionaux (en Afrique) de développement de l'initiative économique destinés à apporter à ces outils, en toute transparence, le financement de l'accompagnement. L'importance des enjeux en terme d'emplois impose des solutions d'ensemble concertées, au lieu des multiples improvisations, plus ou moins opportunistes.

Il est clair que les deux premiers points dépendent en premier lieu de l'implication des organismes d'appui eux-mêmes et des publics bénéficiaires (*cf. ci-dessous p. 15, la note d'analyse sur le dynamisme des acteurs-créateurs*) de cette démarche.

Ces deux points constituent une condition préalable à l'implication des bailleurs de fonds publics et privés dans la phase.

L'implication du groupe Regards dans cette démarche peut être d'apporter aux différents regroupements nationaux qui entreprendront cette démarche, un « regard », des propositions, provenant de l'observation des processus en cours sur les différents continents. Cette implication peut être d'abord de travailler sur les différents continents à l'organisation entre eux des organismes d'appui.

C. Des créateurs acteurs de la société

a) Les constats

(1) En ce qui concerne les acteurs créateurs et leurs relations avec le système d'aide/d'appui/d'accompagnement

L'analyse des expériences de lutte contre l'exclusion par l'initiative économique suivies dans le temps ouvre un champ d'observation très large selon que l'on considère les différents acteurs face à l'accès au crédit, à la formation, à l'information ou les rapports qu'ils entretiennent avec leur environnement institutionnel, socioprofessionnel et de proximité.

Dans la présente partie, par « acteur-créateur » et « système d'appui », nous gardons une entrée très large permettant de rencontrer plusieurs scénarios possibles, quel que soit le pays considéré .

> les « **acteurs créateurs** » sont des personnes ayant créé une activité génératrice de revenus ou en développant plusieurs, soit saisonnières, soit complémentaires. Leurs micro-réalisations pouvant être individuelles, familiales ou collectives. Au départ ils se trouvaient dans une situation précaire, économique, professionnelle, sociale et juridique, quel que soit leur sexe, leur âge, leur origine, leur milieu (rural ou urbain) : jeunes, femmes, immigré(e)s, malades mentaux. Ils pouvaient être chômeurs ou allocataires du RMI (Revenu minimum d'insertion).

> le « **système d'appui** » est constitué aussi bien des institutions publiques et privées promouvant le crédit et l'épargne pour les plus pauvres, que des associations d'entraide entre chômeurs , ainsi que des organisations relais d'information et de formation .

L'accès au capital de départ et à l'information

En France, les cas observés, notamment ceux des 25 créateurs rencontrés par Juristes-Solidarités durant l'été 1996, qui, ensemble, ont retrouvé environ 70 institutions d'appui différentes (qu'elles soient publiques ou privées), montrent que, pour accéder au capital de départ, la question de l'accès à l'information s'avère centrale.

Si pour le créateur, l'accès au crédit, la recherche d'une rentabilité et d'un chiffre d'affaires sont au coeur de ses préoccupations, sa réussite passe forcément par le gain de temps, la connaissance de ses droits, l'accès à une information, à des lieux, à des personnes compétentes qui tendent vers ses objectifs et ses besoins. *L'environnement administratif et juridique existant est complexe, atomisé et cloisonné* : les créateurs ne trouvent pas ou presque pas de compétences particulières auprès des organismes s'intéressant à favoriser la création. Rares sont les organismes qui sortent des « schémas classiques » et cherchent à s'adapter aux besoins et réalités d'un micro-projet, d'une personne en situation de précarité.

Constat 1 : Chaque institution d'appui est autocentrée. L'ensemble des institutions forme un labyrinthe. Chaque acteur de l'aide se voit au centre du dispositif.

Constat 2 : Pour certains créateurs, le cloisonnement institutionnel accentue le sentiment d'être perdus, « isolés » ne sachant plus « à qui s'adresser ». Par ailleurs, dans l'ensemble, ces créateurs sont susceptibles de faire les frais de ce cloisonnement, source d'informations « dépassées » ou « contradictoires » et pouvant avoir des conséquences sur le maintien ou non des droits économiques et sociaux ou en termes d'imposition.

Quant à l'accès à la formation

Au départ, l'acteur créateur ressent des besoins diffus et se voit proposer des actions de formation faisant partie d'un dispositif d'appui standardisé. Ensuite lorsque celui-ci est confronté à un problème concret de formation généré lors de son parcours de créateur, il n'arrive pas à rencontrer des interlocuteurs prêts à formuler avec lui un plan de formation à la carte.

On constate en effet une inadéquation des actions de formation (parfois payantes et parfois obligatoires, comme à la Chambre des métiers) dispensées en particulier par les chambres consulaires (que ce soit à la Chambre du Commerce et de l'Industrie (CCI) ou à la Chambre d'agriculture) mais aussi par certains organismes de formation à la création d'entreprises lorsqu'il s'agit de micro-projet et/ou ne rentrant pas dans les cases traditionnelles : les formations y sont vues comme trop générales, trop standardisées, mal adaptées au profil d'un entrepreneur non capitaliste, pas assez personnalisées, trop éloignées des réalités concrètes, liées à des questions et des difficultés qui se posent pendant tout le déroulement de l'expérience.

Quant à l'accompagnement

Dans le déroulement de leur activité, les besoins ressentis par les créateurs sont multiples et spécifiques, ceci dépend du créateur et du stade du

développement de l'entreprise. Cependant ces besoins sont moins pris en compte que les objectifs de rentabilité ou de survie des organismes d'appui qui assurent un accompagnement. En effet, ces organismes n'assurent un suivi que pendant la durée du lien contractuel établi avec le créateur (dans le cadre de l'obtention d'un prêt, par exemple). Mais, au-delà, ils n'assument pas ce rôle d'accompagnement faute notamment de moyens financiers, car - sauf exception - l'accompagnement n'est pas pris en compte par les bailleurs de fonds alors que le problème se pose de façon aiguë, une fois l'expérience démarrée, car à ce stade, les créateurs ne disposent d'aucun interlocuteur ni d'un lieu où ils pourraient prendre appui.

En revanche, les solidarités familiales et de proximité s'avèrent être des atouts importants pour répondre aux besoins d'accompagnement, surtout lorsque l'expérience commence à faire ses premiers pas.

(2) En ce qui concerne la capacité des créateurs à développer leur propre force, à devenir de véritables acteurs économiques et sociaux

Y a-t-il des stratégies de réinsertion économique et sociale portées par les créateurs eux-mêmes ?

D'une manière générale, l'environnement institutionnel existant en France ne semble pas être porteur de dynamiques (qu'elles soient individuelles ou collectives) de renforcement socioprofessionnel d'appropriation du droit - appropriation qui permet de retrouver la confiance en soi et, par delà, une attitude plus active, plus autonome en société. Au contraire, à part quelques exceptions, les créateurs rencontrés sont souvent dépossédés de la question juridique. Dans le cadre de la création de l'initiative économique, le droit ne devient une donnée *qu'après coup*, lorsqu'un problème juridique, identifié comme tel, surgit.

En outre, le système juridique et administratif est organisé de telle manière qu'il peut lui-même engendrer de l'exclusion (les critères d'attribution d'aides sont en eux-mêmes excluants) et, en quelque sorte, favorise une attitude passive de dépendance, voire d'assisté - le créateur n'ayant pas ou plus la maîtrise de son initiative.

Toutefois, évoquer en Europe ce phénomène de dépendance nous amène à la nécessaire prise en compte de la dimension culturelle « *l'action sur la mentalité des personnes en situation d'exclusion pour les faire sortir de leurs statuts d'assistés est un véritable combat culturel* » (Rapport INAISE-DG5, p. 40, 1997). En revanche, en Afrique de l'Ouest, lorsque les paysans se trouvent en

difficulté, leur première démarche consiste à sortir de l'isolement, en utilisant d'abord leur propre capacité à réfléchir, à s'organiser entre eux, avant d'envisager tout développement d'une initiative économique ou sociale . « Notre mouvement cherche la parole pour pouvoir se situer dans le débat national », dit un leader sénégalais.

En Italie, l'expérience des coopératives sociales illustrent l'impact d'une dynamique collective portées par les premiers concernés, en l'occurrence les malades mentaux eux-mêmes. Ces coopératives sociales se définissent comme des « associations auto-organisées pour rendre possible un travail, un revenu et l'amélioration de leur propre condition de vie, à ceux qui sont en situation de grave marginalité ou d'exclusion du marché du travail pour des raisons psychiques ou bien de difficultés personnelles et/ou sociales ».

Cependant avec leur développement et les contraintes de rentabilité, ces coopératives se sont éloignées de leur idéal de départ en s'orientant vers un objectif de gestion technique dont le but est la viabilité économique. Les malades ont été peu à peu éloignés des circuits de prise des décisions et de la gestion. Aujourd'hui, ils ne sont plus porteurs de cette dynamique qui pourtant leur appartenait à l'origine. Toutefois, cette expérience n'a pas été sans acquis, en particulier avec la reconnaissance légale qu'elle a entraînée. L'Etat sortant de sa logique assistancielle a reconnu le droit des exclus au travail. Mais cette institutionnalisation est également à double tranchant car elle a aussi dépossédé les malades de leur dynamisme combatif du départ .

b) Le diagnostic

Les créateurs de micro-réalisations économiques, notamment en France et en Italie, qui a priori ne sont pas « bien armés » pour formuler et conduire au succès un projet de création et de développement d'entreprise, ceci principalement en raison de leur profil plutôt de chômeurs ou de « précaires » que d'entrepreneurs, se trouvent aujourd'hui isolés et démunis, malgré le fait d'être entourés et sollicités par différents dispositifs d'aide à la création. Ceux-ci dans leur ensemble agissent de manière dispersée et ne sembleraient pas correspondre aux besoins ni aux attentes des créateurs.

Ces créateurs sont pourtant courageux, ingénieux, dynamiques et parfois innovants dans leurs démarches, mais ils n'arrivent pas à trouver les moyens de pérenniser leur initiative économique, à améliorer leurs capacités d'entreprendre, à voir l'intérêt de s'organiser pour se renforcer mutuellement. Ils sont fragilisés et parfois paralysés face à l'éventail d'aides qui leur sont proposées. Ainsi il est permis de penser que la rencontre avec le dispositif d'appui, au lieu d'aider les créateurs à se dynamiser, tendrait plutôt à les paralyser, à les isoler et les faire rentrer dans la dépendance et l'assistanat. En

général, en plus d'être marqués par une culture individualiste, les créateurs se trouvent finalement enivrés et étouffés par le système d'aide, ils n'arrivent pas à formuler, ni à développer des stratégies collectives d'auto-promotion, de défense et de solidarité. Or c'est cette approche collective qui leur permettrait pourtant de pouvoir réellement faire face aux différents décideurs et faire valoir leurs intérêts et propositions.

Enfin, la culture de l'aide, de l'appui favorise et parfois renforce l'assimilation de certains comportements de dépendance, induits notamment par le regard de l'autre, de la société en général. Les personnes en situation de précarité sont appelées « exclus », sont « ciblées » pour être aidées et appuyées. Mais à l'origine, qui désigne cette exclusion ? Ce ne sont pas les personnes en situation de précarité, car elles-mêmes n'ont pas au départ ce sentiment d'être exclues. Elles le deviennent à force de se faire appeler « exclus » et finissent par s'assumer en tant que telles, après avoir été désignées et ciblées tout d'abord par le système dominant, ensuite par les structures d'aide et d'appui et enfin par la société en général.

En conséquence :

> si les créateurs d'initiatives économiques restent fragilisés, dépendants et dans leur isolement pour tenter de résoudre leurs difficultés et dialoguer avec les décideurs, leurs demandes, intuitions et propositions resteront lettre morte car ils n'arriveront pas à faire le poids face aux intermédiaires et aux institutions. Celles-ci en agissant de manière dispersée, ont des stratégies d'auto-reproduction qui restent cohérentes et bien plus solides que les maigres tentatives des créateurs à faire valoir leurs points de vue.

> si l'offre d'appui reste dispersée, standardisée, inadéquate et surtout sans aucun dispositif d'évaluation qualitative sur l'impact des interventions, les ressources destinées à la réinsertion économique et sociale des hommes et des femmes à la recherche de revenus et/ou d'un travail, seront tristement dilapidées. Les organismes d'aide continueront à s'auto-reproduire en toute complaisance et les chômeurs, précaires, Rmistes, handicapés mentaux et les autres... continueront à créer des micro-réalisations économiques trop éphémères pour constituer un véritable tremplin pour leur réinsertion sociale, professionnelle et économique.

c) Les propositions

* **Favoriser la création des** *espaces de concertation et d'échanges des services entre acteurs créateurs* **ayant envie de sortir de la précarité et de l'isolement. A l'occasion de ces travaux d'évaluation, épauler les créateurs (et des alliés de ceux-ci) pour qu'ils créent des associations entre eux. Des associations susceptibles de les conforter, d'accueillir des nouveaux, de documenter, de former et faire accéder, dans de bonnes conditions, au crédit fourni par les banques ou les organismes spécialisés.**

* **Promouvoir la création de** *lieux ressources en information et formation* **pour et avec les créateurs d'activité économique.**

* **Réaliser les conditions pour** *l'articulation des dispositifs publics et privés d'appui* **à la réinsertion par l'économique. Compter sur ces associations pour articuler, bousculer (et détruire éventuellement), améliorer le système labyrinthe actuel.**

* **Développer la** *formation du personnel des organismes d'appui et d'aide* **à la réinsertion par l'économique.**

***Mettre en place un** *dispositif d'évaluation d'impact, dans une zone géographique donnée, de l'ensemble des actions des organismes d'appui, privés et publics ; observer en même temps, un échantillon d'initiatives menées « hors-appui ».*

II. Dossier de travail

CEDAL

CIDR

EPICEA

GRAD

IRED-Nord

Juristes-Solidarités

A. CEDAL

1. Note de synthèse

Analyse proposée par le CEDAL- FRANCE sur le parcours de cinq promoteurs de projets entre 1993 et 1997, en Ile de France.

a) **Rappel des objectifs.**

REGARDS s'est proposé de construire une méthode et des outils, pour tenter d'assurer un suivi dans le temps, de certaines expériences innovantes de lutte contre l'exclusion par l'activité économique. Ces dernières ont été identifiées entre 1992 et 1993, au cours de la première phase de travail réalisée au sein de l'Atelier capitalisation d'expériences du programme LEX 2, promu par la FPH.

b) **Champ d'observation.**

Notre préoccupation dans ce travail fut de chercher à mieux cerner le porteur de projet, dans son parcours de créateur et de chef d'entreprise ; dans ses relations avec son environnement socioprofessionnel, avec l'Etat et ses opérateurs de terrain. .

c) **Approche méthodologique.**

Sur la base des renseignements recueillis lors de la première enquête réalisée en 1993, auprès de seize créateurs d'activités, nous en avons retenu cinq dans les domaines de la menuiserie, du télésecrétariat, du toilettage canin, du tourisme culturel et de la confection. Ce choix a été orienté notamment en fonction du lieu d'implantation et par les potentialités de durée qu'elles laissaient espérer.

En 1995 nous avons rencontré pour la deuxième fois les cinq expériences retenues. A l'aide de la "Grille de suivi des créateurs" établie par le groupe Regards, nous avons complété les informations et établi une deuxième fiche de récit d'expérience. Les contenus de ce travail rendent compte alors des données recueillies en 1995, sauf pour M.Paubert que nous avons interviewé pour la troisième fois le 11 décembre 1996. Entre janvier et avril 1997 nous n'avons pas réussi à contacter les quatre autres afin d'actualiser les informations les concernant.

Au cours de ces démarches, nous nous sommes aperçus que la "Grille de suivi des créateurs" ne prenait pas en compte l'éventualité d'un arrêt d'activités ; nous avons alors établi une série de questions relevant plus particulièrement de cet aspect.

d) Axes d'analyse retenus.

Nous avons pris comme axes de référence les principales questions ayant été retenues pour la grille d'observation des promoteurs de projet. Qui crée et comment, quelle activité et avec qui, quels résultats : enseignements, atouts, blocages ?

e) L'analyse

Qui sont les créateurs ?

Trois femmes d'origine étrangère et deux hommes, dont un d'origine étrangère, sont les créateurs rencontrés. L'un est un ancien ouvrier ayant démissionné pour se mettre à son compte et les quatre autres sont des chômeurs de longue durée qui, n'ayant pas réussi à trouver un poste salarié, ont décidé de lancer une création d'entreprise. Deux d'entre eux sont diplômés d'études supérieures (tourisme et commerce), un possède un BEP (menuiserie), un Bac F8 (secrétariat), un autre F6 (chimie). Deux ont obtenu le statut professionnel d'artisan, à la suite d'un stage obligatoire à la Chambre des métiers.

En 1993, nous avons rencontré les entreprises créées par Mmes. Traon-Nsegue, Try et Zegouane, ainsi que celles des MM. Alcantara et Paubert.

En 1995, ils étaient cinq créations en cours, dont une nouvelle création remplaçant une activité arrêtée.

En 1997, ils sont deux créations en cours : Mme. Zgouane et M. Paubert. Pour les trois autres nous n'avons pas de nouvelles.

Les créateurs rencontrés avaient tous pu constituer leur capital de départ grâce à leur propre épargne, des prêts familiaux, des prêts d'honneur accordés par des organismes spécialisés et les aides à la création d'entreprises octroyées par l'Etat. Ils ont rencontrés les différentes structures d'appui grâce à des informations diffusées par la presse spécialisée.

Quel est leur parcours ?

Après création, le parcours du nouvel entrepreneur est fait de multiples

difficultés et d'improvisations. En ce qui concerne les difficultés d'ordre professionnel, elles sont surtout liées au manque d'expérience et de formation adéquate (techniques de vente, de gestion et d'administration).

Pendant cette période "après décollage", selon nos informations aucun créateur en difficulté n'a pu bénéficier des conseils d'un organisme d'accompagnement, d'un chef d'entreprise ami et/ou d'un membre de sa famille. A cet égard, les aides en techniques de gestion et d'administration, conseils juridiques rencontrés et réellement appréciés ont été celles apportées par des experts et/ou des aides comptables rémunérés, ouvertement ou en douce.

En effet, les organismes supposés apporter une aide pendant le déroulement de l'expérience tels que les Chambres des métiers, les pourvoyeurs de fonds, n'ont pas accompagné leur parcours. C'est notamment le cas de l'ADIE qui leur a accordé un prêt pour le départ, mais, une fois le prêt remboursé, le dossier du créateur est supprimé dans les archives (selon l'information téléphonique fournie par cet organisme, suite à nos recherches pour trouver trois créateurs : M. Alcantara, Mmes. Try et Traon-Nsegue). Toutefois, certains ont trouvé de solides appuis familiaux, au niveau de la main d'oeuvre, de l'échange de services entre amis et entre artisans, bénéficiant d'une proximité géographique dans l'implantation de l'entreprise.

Au niveau plus personnel, en cas de problèmes de santé, notamment psychologiques, suite à l'excès de travail, et/ou aux difficultés de porter l'expérience, aucun des créateurs n'a rencontré l'appui souhaité, plus encore, le manque d'appui extérieur et le départ de son compagnon, en emportant tout, a amené Mme. Traon-Nsegue à l'arrêt de l'activité. Même si elle a pu bénéficier d'un soutien de la mairie, en 1995 (date de notre dernier entretien) Mme. Traon-Nsegue se trouvait seule, sans travail, en dépression nerveuse et avec un contentieux de l'ADIE !

Quelles sont leurs réalisations ?

Entreprises de services et de production, dont une est née d'une très forte motivation personnelle et quatre sont le fruit de la recherche de revenus de subsistance. La plupart d'entre elles (4) ont réussi à assurer relativement bien l'aspect productif, moins bien la gestion administrative, les techniques de vente, de gestion de stocks. Une seule a réussi à créer des emplois, celle de M.Paubert. Mme Zeguane aurait également créé des emplois, mais nous n'avons pas réussi à vérifier cette information car elle n'a pas accepté de nous recevoir ; nous n'avons jamais réussi à lui parler, trouvant toujours quelqu'un pour faire barrage au téléphone. Il convient de souligner, que trois créateurs, qui ont eu besoin de matériaux professionnels et de technologies appropriées, ont été capables d'y accéder et de les maîtriser.

Quelles sont les relations avec l'environnement socioprofessionnel ?

En général et pour des raisons bien pratiques les cinq créateurs sont en relation avec la Chambre des métiers ; outre les bénéfices liés au statut de l'entrepreneur et de l'entreprise, ces relations ne sont pas toujours stimulantes pour ces acteurs. Par ailleurs, l'un d'entre eux, M.Paubert entretient de bonnes relations avec ses voisins artisans. Mme Zegouane pour sa part, avec une association de réinsertion de travailleurs immigrés, avec une association de jeunes créateurs d'entreprises (Club Essor 92) et elle participe aux réunions et fêtes de l'association Osmose avec qui elle avait fait un stage de gestion et commerce..

Quels sont les enseignements qu'ils tirent de leur expérience ?

Malgré les difficultés auxquelles ils ont tous dû faire face, ces créateurs ont manifesté leur fierté d'avoir relevé le défi, ils se sentent mieux armés et sûrs d'eux pour continuer ou arrêter afin d'assumer d'autres activités.

Le conseil que nous avons recueilli pour les nouveaux venus au "club", serait de bien sensibiliser tout l'entourage familial sur l'ampleur de la tâche et les sacrifices qu'elle exige.

Y a-t-il eu de l'innovation ?

L'une des démarches nous semble assez innovante, celle de Mme Try, qui a arrêté sa première activité. Bien que fonctionnant correctement, celle-ci ne lui permettait pas de se réaliser suffisamment. Mme. Try n'est pourtant pas riche. Ainsi elle a créé une activité de toilettage canin à domicile, le démarrage se faisant par une campagne de publicité qu'elle-même a réalisée (conception, fabrication et distribution d'affiches dans les boîtes aux lettres). Elle ne connaît pas de concurrence, ses prix sont hors compétition car elle n'a pas de charges trop lourdes, notamment la location d'un local commercial. Elle a établi une carte de fidélité pour ses clients (retraités) et en plus, à chaque fois qu'elle les visite, elle propose des jouets à vendre pour leurs chiens.

f) Les problèmes récurrents, les axes de réflexion.

Trois problèmes

L'un revient sans cesse : c'est la difficulté pour ces créateurs d'assumer le **rôle de "chef d'entreprise"**. Les choix opérés au début de l'expérience

mettent en évidence la fragilité des créateurs face à cet aspect de leurs responsabilités : salarier un comptable avec les seules entrées de l'affaire, s'installer dans des locaux trop chers (pour le prestige) ou à la maison (pour l'économie), vendre de produits chers dans des marchés en plein air, etc...

Cette difficulté semble résulter d'une mauvaise adéquation entre l'offre de formation et les besoins concrets des acteurs en cours d'activité. Les modules de formation, soit en amont (organismes agréés pour former à la création d'entreprises), soit durant le parcours (chambres des métiers) seraient conçus de manière trop rigide et éloignée des vrais besoins des créateurs pendant le déroulement de l'expérience. En effet, l'après-crédation semble n'être accompagnée par aucun dispositif adapté plus particulièrement à ces chefs d'entreprise non capitalistes..

Un autre problème rencontré systématiquement est celui du montant du **chiffre d'affaires**, extrêmement réduit pour les expériences rencontrées. C'est à partir de cet aspect que nous avons touché la question du **fonds de roulement**, pratiquement inexistant dans ce genre d'entreprise. Sans exception, nous avons constaté la très grande difficulté à le constituer et l'aspiration à en disposer d'un, en cas de retard de paiement des factures, pour le règlement des fournisseurs, l'achat des matières premières bon marché. Les banques traditionnelles ne pratiquent pas de prêts à cet effet et n'ont pas accepté non plus d'autorisation de découverts aux créateurs rencontrés.

Finalement, nous tenons à signaler **l'isolement** auquel sont confrontés les créateurs face aux difficultés du fonctionnement de l'entreprise. D'ailleurs, cet aspect a fait l'objet d'une réflexion lors des travaux de l'atelier capitalisation. Nous avons noté que tant qu'il n'y aura pas de crédits publics et/ou privés destinés à l'accompagnement des expériences, celui-ci ne se fera pas, et les créateurs seront acculés à se débrouiller seuls. Ce constat nous oblige à réfléchir à l'intérêt d'assumer ce manque et à tenter d'y apporter des réponses, en lien avec les besoins des créateurs d'activités économiques.

Deux axes de réflexion

Qu'est ce que l'innovation dans le cadre de ces expériences ?

D'après le petit Robert innover, c'est créer. Ici nous avons rencontré quelques créateurs, qui au delà de l'aspect traditionnel de l'activité qu'ils ont développée, ont fait preuve d'audace et d'imagination, en se lançant dans une initiative économique alors qu'ils n'étaient pas, à l'origine, des entrepreneurs traditionnels. Toutefois, en quoi leur démarche individuelle pourrait entraîner un changement significatif dans les règles du jeu de la création de micro-unités économiques ? A quelle condition ces créateurs pourraient capitaliser leurs expériences et se constituer en force de proposition capable de changer les

conditions de naissance et de développement de ces micro-unités économiques ? Comment favoriser la création d'espaces renforçant l'impact et l'expression de ces créateurs ?

Qu'en est-il du suivi dans le temps ?

La réunion du 7 février 1997 nous avait permis de constater la grande difficulté d'organiser et d'assurer un suivi dans le temps, d'expériences qui n'ont aucun lien contractuel avec l'organisme qui prétend réaliser cette tâche ; ce fut le cas du Cedal. C'est ainsi que, malgré le temps et l'attention que nous avons consacrés à la construction des outils de suivi, nous avons eu les plus grandes difficultés à entretenir les liens et à assurer la continuité. Ceci nous amène à souligner que les questions du suivi et de l'accompagnement restent posées comme des thèmes majeurs. Surtout si l'on est d'accord pour dire, que l'une des fragilités des créateurs issus des milieux défavorisés vient de l'isolement et du manque d'accompagnement pendant leurs parcours d'entrepreneurs. Ici nous pouvons revenir aux questions que nous avons déjà énoncé auparavant : Quelle est la place des acteurs créateurs d'activités économiques dans le **projet Regards** ? Quelles sont les mesures à prendre pour mieux articuler la rencontre entre les créateurs d'activités et les dispositifs d'appui, ceci tout au long de leur parcours ?

g) Les recommandations.

Compte tenu des observations précédentes, nous souhaiterions promouvoir l'appui à la constitution et au fonctionnement d'espaces d'échange de service et de savoir-faire entre créateurs d'activités économiques. Le coût de ces échanges devant être comptabilisé et répercuté dans le chiffre d'affaires de chaque participant. Il s'agit d'une dynamique portée par les créateurs eux mêmes, aidés par des facilitateurs, qui oeuvreront pour la mise à disposition de ressources adaptées à leurs demandes précises. Cf. L'expérience des Clubs de créateurs nés avec l'appui des municipalités de Chevilly Larue, Châteauroux, Arcueil et Val d'Allier (Un réseau pour les créateurs d'entreprises, Témoignage Chrétien N°2758, 16/05/97, page.7).

Cette dynamique d'échanges de services pourra se développer vers d'autres prestations, toujours liées aux besoins identifiés par les créateurs, ceci, dans le souci d'une meilleure adéquation entre l'offre d'appui et les besoins ressentis par les acteurs créateurs, tout au long de leur parcours.

h) Axes de réflexion et perspectives.

A partir de la discussion réalisée le 3 juillet sur la note d'analyse proposée par CEDAL-France (dont la contribution couvre 4 fiches actualisées en 1995 et 1 en 1997), différents éléments ont été dégagés:

* un certain malaise ressenti par le CEDAL concernant la difficulté d'assurer un **suivi dans le temps** des expériences alors qu'il n'existe pas de lien contractuel entre l'organisme et les créateurs d'activité économique.

* le problème du **rôle du chef d'entreprise** : le manque d'esprit d'entreprise des créateurs issus de milieux défavorisés - cela renvoie aussi à une question plus large de la formation standardisée, non adaptée aux besoins des créateurs au long de leur parcours

* la difficulté d'atteindre un chiffre d'affaire permettant d'assurer un **fonds de roulement** ; cette question est liée à l'impossibilité d'accéder aux facilités bancaires par des entrepreneurs non capitalistes.

* quel **accompagnement** au-delà de la recherche de fonds ou le montage du projet ?

* le problème de **l'isolement des créateurs** : la réussite du parcours dépend parfois du réseau amical/familial - Il y a différentes sortes d'isolement : l'isolement intrinsèque de l'acteur en recherche d'un appui/crédit et il y a l'isolement lorsqu'on est allocataire du RMI, exclu du monde du travail.. La question de l'isolement pose aussi celle de l'implication des créateurs en vue de l'amélioration de leur environnement économique, administratif et juridique ... mais il ne faut pas les obliger à s'impliquer malgré eux.

Que faire pour rompre l'isolement ? Autour de cette question, un débat s'engage sur l'existence de réseaux de créateurs. Il existe des clubs de créateurs ("haute gamme") ou des clubs où la participation est souvent conditionnée au prêt (comme c'est le cas de l'Adie).

L'importance du lien entre les créateurs a été soulignée, lien qui peut s'épanouir à travers une association de quartier ou une SCOP (où le bénévolat est important et où une synergie se développe car tous font partie de l'organisation).

* c'est quoi **l'innovation** ? dès lors que créer veut dire innover

Pour certains, innover, c'est plutôt l'émergence de projets alternatifs par rapport à une dynamique économique dominante.

* poser la question de **l'adéquation entre les outils de suivi et la réalité des créateurs**. Dans ce suivi, il faut prendre en compte aussi le rejet du passé (pouvant être source de douleur) par le créateur lorsque sa situation socio-économique s'améliore.

Autres questions/ observations soulevées :

* Quels sont les critères d'évaluation de l'impact du travail des organismes d'appui ?

* Le problème de fond qui se dégage est celui de la participation des personnes, de l'implication des acteurs/créateurs (dans ce sens-là, il s'agit aussi de les "entraîner" dans une logique d'échange et non d'assistanat)

* Comment accéder à l'information et, de préférence, "vraie" ... en matière de création d'entreprise ?

*Selon certains, personne n'a intérêt à remettre en cause le système dominant car si c'était le cas, tout le monde s'écroulerait avec, ceci par rapport aux critères établis par les bailleurs de fonds qui sont "finement stupides" et/ou "naïfs en apparence" quand ils prônent, par exemple, des politiques d'accès au crédit pour les plus pauvres ...

Les perspectives de travail du groupe Regards

Proposition avancée : Appuyer, faciliter l'émergence de lieux de renforcement des créateurs à travers une bourse d'échanges de savoir-faire et de services, dans la perspective de permettre aux créateurs de se renforcer eux-mêmes car il faut sortir de la logique d'appui au profit d'une logique d'"*empowerment*" (au sens anglo-saxon du terme) ou "*potenciar*" (au sens latino-américain du terme : "faire émerger les potentialités qui sont en soi").

Est-ce qu'il existe une mise en relation entre des dirigeants de micro-entreprises et de jeunes entreprises souhaitant se développer ? A Turin, il y a un groupe de femmes immigrées qui recherche des entrepreneurs pour progresser, mais *la formation est sur demande* - elle ne vient pas d'en haut.

Il est fait référence à une observation faite par un Brésilien au sujet des perspectives pour le groupe Regards : qu'il soit plutôt un espace de travail qui donne lieu à des actions et qu'il ne soit pas paralysé par l'observation.

Maria Teresa Aquevedo

2. Mme Try : TOILETTAGE CANIN après vente de cassettes (France)

Madame TRY, âgée de 45 ans, est divorcée, a une enfant de 13 ans à sa charge et partage sa maison avec une amie qui a 2 autres enfants. Elle conserve peu de relations avec sa famille et bénéficie de peu de soutien de leur part.

Elle a arrêté l'école en fin de classe de première. Souhaitant devenir photographe, elle est alors orientée vers une formation en chimie et réussit à passer le bac F 6.

Elle a tout d'abord travaillé dans la photographie (mise en page) comme chef d'atelier. Licenciée deux fois en quatre ans du fait de l'automatisation de ce secteur, elle décide de créer sa propre activité début 1993. Elle se lance dans la vente de cassettes et de CD sur les marchés, avec succès. Malgré ses bons résultats, elle abandonne après 3 mois, ne trouvant pas d'épanouissement personnel dans son activité.

Après cette expérience, elle s'intéresse aux sourds-muets et souhaite apprendre leur langage. Elle contacte alors l'ANPE qui l'oriente vers un stage de formation avec A.S.V.O. (Association pour l'intégration des malentendants). Cependant, le stage s'élève à 12.000 FF et l'ASSEDIC ne prend en charge que la moitié de la somme. Ne pouvant déboursier 6.000 FF, Mme Try décide d'apprendre par elle-même et investit dans une méthode. Apprenant vite, elle souhaite mettre à profit ses compétences et intégrer une association afin d'y occuper le poste d'animateur. Elle se heurte une fois de plus à son manque de formation et de compétences. En effet, un minimum de 5 années d'études après le bac est nécessaire pour occuper un tel poste.

Cependant, elle prend contact avec une association qui, séduite par sa motivation, lui propose de participer à des réunions avec des malentendants et de les accompagner en sortie, en échange de 200 FF. Mais, ne pouvant faire face à ses difficultés financières, Mme Try connaît une période de dépression et s'interroge sur son avenir.

Possédant un local attenant à sa maison et donnant sur une rue passante, elle décide de se lancer dans une activité commerciale. Face à son manque de moyens, elle s'oriente vers le toilettage canin. Elle réalise alors une étude de marché qui fait ressortir qu'un marché potentiel important existe dans le domaine du toilettage, mais à domicile.

Mme Try cherche alors une formation adaptée. Elle s'adresse à un conseiller pour l'emploi qui lui communique plusieurs adresses d'écoles, qui soit s'adressent à des lycéennes (!), soit sont très chères. On peut citer pour exemple une formation de toilettage de caniches en trois mois à 10.000 FF, ou pour toutes races de chiens à 32.000 FF pour 8 mois. Aucune des adresses données par le conseiller ne sont compatibles avec sa demande. Mme Try est alors particulièrement déçue, d'autant plus que aucun des stages n'est rémunéré et ils ne sont donc pas acceptés par l'ASSEDIC. En effet, trop d'entreprises profitent du chômage pour employer gratuitement de la main-d'oeuvre. Par principe, l'ASSEDIC ne veut donc pas cautionner ces comportements. Finalement, un salon de toilettage privé "A.F.R." s'avère la meilleure solution de formation, avec un stage de trois mois que Mme Try finance elle-même. Mme Try est prête fin septembre et lance son activité le 30 octobre.

Elle dépose son dossier de demande à l'ACCRE (Aide aux Chômeurs Créateurs et Repreneurs d'Entreprises) en octobre, à la suite de quoi elle obtiendra 32.000 FF fin mai. Mme Try n'a aucun apport personnel et fait donc appel à l'ADIE pour démarrer son activité. Elle connaît bien l'association, elle l'a déjà sollicitée lors de sa première expérience de création d'entreprise. Elle bénéficie alors d'un prêt de 15.000 FF de l'ADIE, grâce à l'aide aux jeunes créateurs. Elle s'adresse d'autre part à MIDEDEC, mais Mme Try le qualifie de décourageant car il "teste" la motivation du créateur et la viabilité du projet, mais ne donne aucun conseil.

Elle commence par investir dans le matériel professionnel, nécessaire au démarrage de son activité : table, séchoir, tondeuses et jouets en gros, pour un montant total de 13.000 FF. Entreprise individuelle enregistrée à la Chambre des Métiers, elle n'a pas de charges de fonctionnement (ni téléphone, ni loyer, ni électricité, etc.), du fait que son activité est exercée au domicile des clients.

Pour constituer sa clientèle, Mme Try décide de faire imprimer des tracts. On lui demande 4.000 FF pour 2.000 tracts. Ne disposant pas d'une telle somme, elle décide d'acheter des rames de papier, réalise une maquette sur ordinateur et, grâce au soutien d'une amie et de l'ADIE, fait 2.000 photocopies. Elle distribue elle-même les 2.000 tracts. L'opération ne lui aura coûté que 800 FF. Ses 35 principaux clients l'ont contactée à la suite de ce postage. 2 autres clients et 9 autres en attente l'ont connue par le biais du bouche-à-oreille.

Elle toilette aujourd'hui 37 chiens pour une trentaine de clients, de façon régulière.

10 % de ses clients sont des retraités, mais la majorité sont des personnes trop occupées pour prendre le temps de toiletter leur chien. Le service qu'apporte Mme Try est très apprécié car le toilettage à domicile évite un temps d'attente en salon, le déplacement, et offre des facilités d'emploi du temps. D'autre part, les propriétaires des chiens toilettés sont rassurés de ne pas avoir à

les transporter et les changer d'environnement. Enfin, du fait que l'entreprise a peu de charges de fonctionnement, les prix sont très compétitifs par rapport aux salons. Une partie importante du chiffre d'affaires de l'entreprise est aussi réalisée grâce à la vente d'accessoires et de jouets. Deux à trois articles sont vendus à chaque séance de toilettage pour un montant moyen de 100 FF.

Cependant, si son activité démarre bien, elle connaît des périodes creuses et l'entreprise a connu des difficultés commerciales et financières importantes en janvier et février 1995. Le chiffre d'affaires, qui était en moyenne de 4.000 FF pour les premiers mois est tombé à 1200FF en janvier. De ce fait, Mme Try connaît de grandes difficultés financières et ne touche aucun revenu pendant plusieurs mois. Ayant lancé son entreprise le 30 octobre 1994, l'ASSEDIC a arrêté de lui verser des indemnités. Jusqu'au mois de mars, elle n'a pu se verser un réel salaire. Seul le mois de mars lui a permis de retirer un bénéfice de 2.000 FF, que Mme Try a réinvesti dans une publicité. Depuis avril, elle commence à retirer un revenu de son activité, mais son chiffre d'affaires reste insuffisant et ses difficultés financières sont importantes. Elle n'est cependant pas elle-même endettée et son entreprise n'a réalisé qu'un seul emprunt, celui de l'ADIE.

D'autre part, l'entreprise aurait besoin de plus de liquidités, afin d'augmenter son fonds de roulement. Mme Try a fait une demande d'accord de découvert à sa banque, jusqu'à 5.000 FF. On lui a accordé un découvert de 2.500 FF.

Si Mme Try reste très optimiste pour la réussite de son entreprise, elle regrette de ne pas pouvoir embaucher d'autres employés. En effet, la demande reste insuffisante pour cela et d'autre part l'entreprise qui est enregistrée à la Chambre des Métiers bénéficie de l'exonération de la taxe professionnelle. Or, si elle veut quelqu'un, la taxe professionnelle devra être payée. Mme Try considère cette mesure comme un frein à l'embauche. Elle envisage cependant de faire travailler quelques stagiaires avec elle.

Malgré une formation en gestion d'une semaine, Mme Try ne se sent pas encore capable d'établir seule la comptabilité de son entreprise. Elle bénéficie de l'aide précieuse de sa tante (directrice d'une entreprise de nettoyage) qui lui "prête" son comptable pour réaliser le bilan de l'entreprise. Mme Try souligne l'importance d'un soutien en gestion. L'idée de monter une association de comptables bénévoles au service de PME débutantes lui est née et elle l'a communiquée à l'ADIE. Elle semble d'ailleurs très bien s'entendre avec le directeur de l'association, et de l'échange d'adresses de créateurs d'activités qui désirent s'entraider naît l'idée d'un bottin professionnel.

Aujourd'hui, les difficultés de l'entreprise sont essentiellement d'ordre financier. Mme TRY regrette le délai très long de l'ACCRE. Elle reste cependant très motivée, apprécie travailler à son compte, ainsi que son indépendance et son emploi du temps. Afin de compléter son approche commerciale avec sa clientèle, elle envisage d'utiliser une carte de fidélité. Elle va d'autre part réaliser

d'autres tracts qu'elle distribuera dans d'autres villes et envisage de passer une publicité au niveau départemental. Pour pouvoir gagner un salaire de 9.000 FF par mois (ce qui est l'objectif de Mme Try) il lui faudra toiletter 3 à 4 chiens par jour (chaque toilettage dure entre 1 h.30 à 6 h.), ce qui est réalisable du fait qu'il n'existe pratiquement aucune concurrence dans le secteur du toilettage à domicile.

Notes : Entretien du 7 mars 1995, Marion Berrens

3. Mme Nsegue, ALORA - Entreprise de confection (France)

En mai 1992, Mme NSEGUE, originaire du Cameroun, alors âgée de 40 ans et de nationalité française, crée en nom propre une petite entreprise de confection.

A la suite d'une formation dans le domaine du tourisme, elle occupe pendant 15 ans le poste de responsable d'une agence de voyages. Après deux licenciements, elle connaît une longue période de chômage. Face aux difficultés que connaît le secteur du tourisme, l'ANPE propose à Mme NSEGUE un stage de reconversion de 6 mois dans le secteur du commerce international, à la suite duquel elle effectue un stage au Canada.

Bien qu'elle soit très qualifiée et compétente, elle ne trouve pas de poste à responsabilité, handicapée par sa couleur, selon elle. On lui conseille alors de reformuler son C.V. pour demander un poste moins qualifié. Ainsi, elle obtient une place d'employée dans une agence de voyages où on lui confie rapidement des responsabilités. Suscitant la jalousie de ses collègues, elle est alors accablée de travail et connaît de très graves problèmes personnels: dépression nerveuse, fausse-couche, divorce et saisie de son pavillon.

Après un licenciement économique, elle se retrouve dans l'impossibilité de retrouver un emploi et connaît une longue période de chômage. C'est alors qu'elle décide de créer son propre emploi, d'autant plus que son âge (42 ans) l'handicape énormément. En effet, les employeurs sont plus attirés par des contrats avantageux pour l'embauche de jeunes qui, de plus, sont rompus aux nouvelles techniques. Son nouveau compagnon l'encourage donc à monter son entreprise et la pousse à prendre contact avec l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique), qu'ils découvrent grâce à un article publié dans "Libération". Après quelques semaines de maturation, elle décide de monter son projet dans le domaine de la confection pour lequel elle a des compétences.

Une fois son dossier monté pour l'ADIE, elle réalise quelques modèles de vêtements. Son projet est rapidement accepté en commission et elle bénéficie d'un prêt de 25.000 FF libellé aux noms de ses fournisseurs au bout d'un mois. Elle investit alors dans une machine à coudre et le matériel nécessaire pour faire les marchés, ainsi que du tissu. Le remboursement du prêt s'étalera sur deux ans. Mme NSEGUE a en outre bénéficié de l'ACCRES (Aide aux Chômeurs Créateurs et Repreneurs d'Entreprises) à hauteur de 16.000 FF, en raison de sa longue période de chômage (3 ans). Elle s'est, par contre, vue refuser une aide de FDIJ (Fonds Départemental pour l'Initiative des Jeunes) qui n'accepte pas de projet dans le domaine du prêt-à-porter. Elle n'a pu obtenir aucun prêt auprès

des banques et dispose uniquement d'un apport personnel de 3.000FF.

Elle entreprend ensuite les démarches nécessaires pour déposer ses statuts et obtenir des subventions auprès des institutions. Elle suit alors un stage de 12 jours au sein de la Chambre des Métiers, obligatoire afin d'obtenir le statut d'artisan. Si elle a trouvé ce stage très enrichissant, elle apprécie en outre les conseils et le suivi de l'ADIE, ainsi que les réunions de créateurs que l'association organise. Mme NSEGUE estime que confronter ses difficultés et ses expériences apporte beaucoup.

ALORA est une entreprise de confection spécialisée dans les vêtements africains de qualité vendus sur les marchés. Mme NSEGUE achète des beaux tissus à prix relativement élevé, ses modèles sont donc trop chers pour la clientèle des marchés. Or, pour faire des bénéfices à partir de tissu bon marché, il est nécessaire d'acheter une grosse quantité, ce qui est impossible pour ALORA dont le fonds de roulement est très faible. Les bénéfices retirés de l'activité de ALORA sont pratiquement tous réinvestis dans l'entreprise, principalement dans des machines à coudre professionnelles et machines de découpe de tissus.

Travaillant à son domicile, Mme NSEGUE a peu de charges et peut ainsi se rémunérer à hauteur de 3.000 à 4.000 FF par mois. Cependant, au bout de deux ans d'activité, ALORA doit faire face à ses obligations et verser les charges sociales. En outre, l'entreprise ne réalise pas un chiffre d'affaires suffisant et les marchés sont en crise. De plus, le prix des tissus d'hiver étant élevé et le fonds de roulement de l'entreprise étant insuffisant, ALORA se retrouve dans l'impossibilité de se fournir et d'honorer ses factures. L'entreprise se retrouve dans l'impasse et arrête son activité. D'autre part, après trois ans de vie commune, le compagnon de Mme NSEGUE la quitte en emportant tout. Elle se retrouve une fois de plus démunie de tout. Elle connaît alors de grandes difficultés matérielles, financières et morales. Elle essaie de reprendre son activité, mais se heurte à la difficulté de travailler seule, d'organiser l'activité de son entreprise et de se motiver dans ces conditions. Les manipulations physiquement dures comme le matelassage sont d'autres difficultés auxquelles se heurte Mme NSEGUE. Elle abandonne donc l'activité de ALORA, en espérant la reprendre au maximum dans deux ans.

Aujourd'hui, elle vit grâce au RMI et à une aide au logement, soit 3.600 FF par mois. Par le biais de la mairie, elle a trouvé un F2 (car elle possède des machines encombrantes), pour 3.200 FF par mois. Elle vit donc de façon très précaire, avec 400 FF chaque mois. Elle a d'autre part perdu la Sécurité sociale et a connu une grande détresse morale et physique. L'inactivité et ses difficultés personnelles ont eu des conséquences sur sa santé puisqu'elle fait une dépression de plusieurs mois. Une assistante sociale l'aide afin qu'elle puisse bénéficier de la sécurité sociale grâce à la carte Paris-Santé. Elle peut alors se soigner et se motive de nouveau pour trouver un travail. Elle s'adresse une fois

de plus à l'ANPE, mais se heurte à leur incompétence. Elle s'inscrit dans plusieurs sociétés d'intérim ainsi qu'à l'APEC, mais sans résultat. De plus, l'ADIE, selon Mme NSEGUE, la harcèle pour qu'elle rembourse le prêt dont elle a bénéficié. L'ADIE a décidé de la mettre en contentieux et Mme NSEGUE souffre du manque de soutien de ce type d'association.

Aujourd'hui, Mme NSEGUE estime n'avoir aucune alternative, pas même celle de rentrer en Afrique. En effet, elle se sent tout à fait française et serait mal acceptée au Cameroun, car elle n'a pas réussi. D'autre part, son pays d'origine connaît de grandes difficultés économiques et elle possède comme unique lien affectif là-bas sa mère, malade.

Mme NSEGUE a beaucoup de relations et de soutiens, cependant elle se sent très démoralisée et démotivée. Elle conserve en outre sa clientèle de ALORA, pour qui elle effectue des travaux de retouchage.

Notes : Entretien du 6 avril 1995, Marion Berrens

4. Mme Zeghouane, AZH-Multiservices : secrétariat télématique (France)

Mme ZEGHOUANE et Mme HUYGUES-BEAUFOND ont créé AZH-Multiservices, S.A.R.L. au capital de 50.000 FF, en octobre 1992. Au cours de deux années et 8 mois d'activité, la société spécialisée dans le télésecrétariat dans le milieu paramédical a évité les écueils des jeunes créations d'activité.

Cependant, si les créatrices ont su adopter des stratégies de réponses intéressantes face aux difficultés, elles n'ont pas retiré de revenu substantiel et Mme Beaufond a décidé d'abandonner. Elle travaille maintenant au sein d'une radio antillaise de Paris. Aujourd'hui, Mme Zeghouane, particulièrement motivée et qui était à l'origine du projet, continue seule l'expérience.

Mme Zeghouane, d'origine algérienne, est âgée de 40 ans. Célibataire et sans enfant, elle s'estime donc libre de s'investir pleinement dans sa société et de prendre tous les risques nécessaires, d'autant plus qu'elle n'est pas non plus endettée. Elle possède d'autre part deux grandes qualités pour réussir : la patience et la motivation.

Issue d'un milieu social modeste, son père, qui était manoeuvre, et sa mère, au foyer, se sont installés en France en 1962. De formation générale en secrétariat (Bac F8), elle a tout d'abord travaillé une dizaine d'années au sein de différents cabinets médicaux, puis trois ans en tant que secrétaire dans une société d'informatique. A la suite du dépôt de bilan de cette dernière, elle décide de s'associer à Mme Beaufond, ancienne collègue de travail, pour se lancer dans la création de son entreprise. L'idée qui germait depuis 4 ou 5 ans a ensuite vu rapidement le jour grâce à l'ACCRES (Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprises) qui verse à chacune des créatrices 43.000 FF, aux soutiens de la famille et des amis, ainsi qu'aux conseils d'OSMOSE.

Avant de démarrer leur projet, les deux créatrices se sont dirigées vers l'ANPE. Cette dernière a été incapable de les soutenir. Cependant, inscrites à l'ASSEDIC, elles ont pu bénéficier de deux stages de reconversion au cours desquels elles ont continué de toucher les indemnités de demandeurs d'emploi. Le premier stage, d'une durée de quatre mois, a été réalisé au sein de OSMOSE. Il leur a permis d'acquérir une formation nécessaire en gestion et en commerce. Mme Zeghouane a beaucoup apprécié ce stage qu'elle qualifie de bien fait et d'enrichissant. D'autre part, elle pense que le travail de groupe et la motivation de leur interlocuteur sont des facteurs de réussite. Elle apprécie tout particulièrement le suivi et le soutien d'OSMOSE. D'autre part, l'association

organise des fêtes au cours desquelles les anciens stagiaires se réunissent pour confronter leurs expériences. Le deuxième stage, réalisé par ETR, leur a permis en plus de faire un bilan de compétences personnelles très utile et les a bien préparées aux difficultés de la création d'une entreprise. D'ailleurs, sur les 17 stagiaires, seuls 3 se sont réellement lancés dans la réalisation de leur projet, les autres ne s'en sentant pas capables. Les deux créatrices ont d'autre part bénéficié de conseils utiles auprès de PIVOD et de la préfecture. Cependant, elles se sont toujours vu refuser l'aide aux femmes créatrices d'entreprise. Enfin, Mme Zeghouane a reçu le soutien financier et moral de sa famille ainsi que de ses amis et des médecins pour qui elle avait travaillé.

L'apport financier de départ a été de 120.000 FF grâce à la participation de deux autres actionnaires : un ami et la soeur de Mme Zeghouane. Les créatrices se sont par contre heurtées aux banques qui ne leur ont accordé aucun prêt pour financer les investissements nécessaires au démarrage de l'activité. En effet, AZH-Multiservices a dû s'équiper d'une imprimante, d'un ordinateur, d'un fax, du mobilier de bureau et surtout du standard téléphonique (d'un coût de 40.000 FF), pour un coût total de près de 180.000 FF. Mme Zeghouane et Mme Huygues-Beaufond n'ont pas non plus bénéficié de crédits de la part des fournisseurs qui, au mieux, leur ont accordé un paiement en deux fois. Pour les créatrices, les principales difficultés ont été d'ordre financier.

AZH-Multiservices a pour activité principale la permanence téléphonique au service de plusieurs médecins, ainsi que de nombreux autres travaux de secrétariat tels que saisie informatique, rédaction de rapports de conférence, etc.

La société s'est installée dans un très beau bureau à Gennevilliers, ce qui donne une bonne image de marque à l'entreprise.

Mme Zeghouane a utilisé ses relations professionnelles grâce à son expérience dans le milieu paramédical afin de créer sa clientèle de départ. En effet, elle a toujours entretenu de bons rapports avec les médecins pour qui elle avait travaillé. Par la suite, les deux créatrices ont investi dans l'envoi de mailings ciblés dans leur région. Cette opération onéreuse s'est avérée sans résultat. AZH-Multiservices n'a reçu qu'un seul appel en retour et ce, deux ans après le postage, ce qui tend à prouver qu'un pourcentage des médecins conserve longtemps leur offre de service. Cependant, le bouche-à-oreille leur permet de constituer une clientèle régulière et suffisante. AZH-Multiservices compte aujourd'hui une dizaine de clients (médecins libéraux et associations médico-sociales) pour la permanence téléphonique et une quinzaine de clients pour le travail de frappe, de saisie, etc... La clientèle est répartie sur Gennevilliers, Villeneuve-la-Garenne et Saint-Ouen.

La concurrence est importante dans la région, mais l'offre de services

combinés que propose AZH-Multiservices (c'est-à-dire permanence téléphonique et travaux de secrétariat) reste rare et donc attractive. Cependant, les principales sociétés concurrentes disposent de plus gros moyens et restent menaçantes.

Le chiffre d'affaires de AZH-Multiservices sur l'année 1994 est estimé à 150.000 FF et reste insuffisant pour permettre à Mme Zeghouane de se verser un salaire. C'est d'ailleurs pour cette raison que Mme Huygues-Beaufond a décidé d'abandonner. D'autre part, selon Mme Zeghouane, elle n'était pas très compétente pour le travail commercial dont elle avait la responsabilité. Il semble qu'il y ait eu incompatibilité dans le travail entre les deux créatrices.

Mme Zeghouane s'est salariée pendant six mois afin de bénéficier d'une couverture

sociale, mais face aux charges sociales élevées, elle a arrêté de se rémunérer et jongle avec les périodes de prise en charge par la sécurité sociale (un an après arrêt) et sa rétribution. Elle vit beaucoup sur ses économies. D'autre part, Mme Zeghouane choisit de réinvestir tous ses bénéfices dans l'entreprise. Elle projette d'ailleurs de compléter son offre de services avec un serveur Minitel, afin que ses clients puissent consulter leurs rendez-vous sans appeler AZH-Multiservices. Le nouvel investissement démontre bien l'enthousiasme et l'esprit novateur de Mme Zeghouane, qui déploie de nombreuses stratégies pour faire de AZH-Multiservices une société prospère.

Enfin, Mme Zeghouane s'aide depuis le début de l'activité de l'entreprise d'un expert comptable pour faire son bilan. Grâce à ses connaissances personnelles, elle avance le travail avec l'aide d'un étudiant qu'elle rétribue, puis confie le tout à l'expert. Ainsi, elle réalise une économie substantielle.

Pour Mme Zeghouane, la création de son entreprise lui a été très bénéfique. Bien que ne portant toujours pas ses fruits en termes de confort financier, elle qualifie cette expérience de très enrichissante. Si elle devait un jour déposer le bilan de AZH-Multiservices, elle se lancerait dans une autre création d'activité.

Cependant, aujourd'hui, elle se rend compte des erreurs commises au départ. La location d'un bureau n'était a priori pas primordiale au début, les créatrices auraient pu travailler à domicile et économiser les loyers. Mme Zeghouane pense avoir vu trop grand et conseille de créer une entreprise graduellement, par étapes.

D'un point de vue personnel, cette expérience s'est avérée très gratifiante puisqu'elle se sent plus sûre d'elle-même et apprécie le fait d'avoir plus de responsabilités et d'indépendance. Elle est d'autre part ravie d'avoir un autre statut social.

D'un point de vue professionnel, elle a ainsi pu acquérir des savoir-faire enrichissants dans des domaines comme la gestion, la prospection commerciale, etc.

Malheureusement, le chiffre d'affaires de AZH-Multiservices reste insuffisant et Mme Zeghouane déplore que, malgré douze heures de travail par jour en moyenne, elle ne puisse pas se rémunérer ni créer d'autres emplois. Elle a cependant recours à des stagiaires issus de bacs professionnels qu'elle rétribue avec des primes en fin de stage. Son expérience lui a aussi permis d'étendre son réseau professionnel.

Ses difficultés et ses besoins actuels sont principalement d'ordre financier. Mme Zeghouane projette d'investir dans un service minitel (agenda électronique) qui représente un coût de 45.000 FF. Pour cela, elle ne peut toujours pas faire appel aux banques qui ne lui accordent aucun prêt. Elle déplore le manque de soutien financier de la part des institutions qui n'offrent aucune aide concrète. Elle ne peut donc compter que sur elle-même et n'envisage que des stratégies de réponses personnelles face aux difficultés de sa société. Elle ressent d'autre part des besoins en formation commerciale, en particulier pour démarcher et traiter avec sa clientèle.

Mme Zeghouane participe en outre à l'activité d'une association de médecins qui se consacre à l'intégration. Elle fait d'autre part partie d'un club qui réunit de jeunes créateurs d'entreprises, appelé Club ESSOR 92. Grâce à ces activités, elle a pu élargir son réseau de relations professionnelles.

Notes : Entretien du 11 avril 1995, Marion Berrens

5. M. Paubert, Entreprise de menuiserie, d'ébénisterie et d'agencement (France)

En novembre 1992, Mr. PAUBERT, âgé alors de 29 ans, crée une entreprise de menuiserie et d'ébénisterie en nom propre. De nationalité française, il vivait alors maritalement et est père d'une petite fille. Son père, ingénieur métallurgiste, et sa mère, au foyer, il est issu d'une famille de sept enfants qui sont tous entrés dans la vie active très tôt.

Après avoir obtenu un CAP, puis un BEP de menuiserie, il a commencé à travailler très jeune en tant qu'ouvrier pour le compte de PME ou d'artisans. D'autre part, très impliqué dans la vie associative, il a consacré bénévolement son temps à une association d'insertion pour jeunes délinquants. Grâce à son savoir-faire, il leur enseignait la menuiserie et, ensemble, réhabilitaient des logements. Bien que salarié convenablement, (8.000 FF/mois), propriétaire d'une maison pour laquelle il s'est endetté sur 20 ans et responsable de sa famille, il décide de se lancer dans la création de son entreprise et démissionne en août 1992.

Ce projet lui tenait à coeur depuis de nombreuses années mais, conscient de la difficulté d'une telle réalisation, il préfère apprendre les rudiments en comptabilité et en gestion et acquérir une solide expérience avant de réaliser son projet. En fait, depuis qu'il travaille, il a toujours pensé se mettre à son compte et, ce, dès qu'il le pourrait. Si son projet a été bien mûri, il a néanmoins pris la décision de se lancer du jour au lendemain. M. PAUBERT avoue agir souvent de façon impulsive, ce qui, dans le cas du démarrage de l'activité, s'est avéré très maladroit. En effet, ayant démissionné avant même de s'être informé sur les soutiens à l'initiative économique existants, il n'a bénéficié ni de l'ACCRE (Aide aux Chômeurs Créateurs et Repreneurs d'Entreprises), ni des indemnités de l'ASSEDIC.

Pendant les trois mois qui suivent sa démission, il construit un atelier à son domicile et entreprend des démarches commerciales auprès d'entreprises, particuliers ou collectivités pour qui il a travaillé en tant qu'ouvrier salarié, afin de constituer sa future clientèle. A force de persévérance, il décroche un contrat avec le plus grand cabinet d'avocats de Paris. Ce dernier constituera l'essentiel de sa clientèle au début de l'activité de l'entreprise PAUBERT (environ 80 %).

Grâce au soutien financier de son père qui lui prête 20.000 FF, et d'un

ami qui lui prête 10.000 FF, M. Paubert construit son atelier à son domicile et s'équipe de sa première machine-outil multifonctionnelle. Sa famille, en particulier sa compagne, appuie sa décision et le soutiennent moralement. C'est d'ailleurs sur l'unique salaire de sa compagne qu'ils vivront pendant ces trois mois. Cependant, les banques ne lui accordent aucun prêt et, ne bénéficiant pas non plus de fonds de soutien à la création d'entreprise, il connaît de grandes difficultés financières, en particulier pour payer les fournisseurs de matière première. N'ayant toujours pas de relation de confiance avec eux, il ne peut pas non plus obtenir des délais de paiement. Il prend alors beaucoup de risques et les règle en comptant sur les délais d'encaissement et ses prochains revenus tirés de son activité avec ces matières premières.

Il découvre alors dans un article du *Reader Digest* l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique). Son entreprise étant déjà créée, un plan prévisionnel qu'il fera établir par son comptable lui est demandé. Il réalise en plus un véritable press-book qui enthousiasme l'ADIE, qui lui octroie un prêt de 20.000 FF, remboursable sur deux ans. Il investit alors dans un véhicule utilitaire et règle quelques fournisseurs.

D'autre part, il apprécie beaucoup le rôle de conseiller que fournit l'ADIE, avec beaucoup de compétence. Cependant, les réunions que l'association organise dans le but d'instaurer un échange d'expériences entre créateurs ne lui semblent pas très constructives. M. Paubert pense qu'il serait plus enrichissant de rencontrer des créateurs issus d'un même secteur d'activité, au sein de la Chambre des Métiers, par exemple. Les difficultés rencontrées au démarrage de l'activité sont donc essentiellement d'ordre financier.

Au bout de quelques mois d'activité, Mr. Paubert apprend qu'un collègue de Taverny ne peut honorer des contrats à cause de graves problèmes de santé. Mr. Paubert propose alors de finir ses chantiers en contrepartie de la location des machines et de l'atelier de Taverny. Lorsque ce collègue décide de prendre sa retraite, M. Paubert rachète toutes ses machines grâce à un emprunt de 100.000 FF contracté à la banque. En effet, il possède maintenant un an d'activité et un bon bilan : 850.000 FF de chiffre d'affaires et 250.000 FF de bénéfices, qu'il réinvestit presque intégralement. Grâce aux bons conseils de son comptable, il gonfle la demande de crédit à l'artisanat qui bénéficie d'un taux préférentiel à 8,5 %.

Aujourd'hui, l'entreprise PAUBERT se dédie, outre à l'ébénisterie et la menuiserie, à l'agencement en bâtiment. L'entreprise s'est en effet adaptée à cette demande croissante sur le marché pour garantir une offre de services complète. L'entreprise occupe désormais un spacieux atelier de 200 m² à

Conflans-Ste Honorine et dispose d'un bureau administratif qui permet de mieux accueillir la clientèle. Le coût total de la location représente 10.000 FF par mois. L'entreprise PAUBERT possède de nombreuses machines-outils, deux véhicules utilitaires et un ordinateur.

La clientèle était au départ essentiellement constituée d'un cabinet d'avocats (pour 80 % du chiffre d'affaires), ce qui a garanti un bon démarrage de l'activité avec des commandes régulières. Mr. Paubert a d'autre part décroché un contrat important avec la SICRA (entreprise de réhabilitation des HLM de Paris). Ces deux clients représentent aujourd'hui environ 65 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Les 35 % restants sont des particuliers qui entendent parler de l'entreprise et lui confient des travaux sur mesure.

La menuiserie PAUBERT compte trois fournisseurs de bois et deux fournisseurs en quincaillerie. La relation de confiance qui s'est installée entre les différentes parties lui permet de disposer de délais de paiement, de 30 à 60 jours.

Le chiffre d'affaires pour 1994 est estimé à un million de francs et les bénéfices à 250.000 FF. La stabilité des bénéfices en rapport à l'augmentation du chiffre d'affaires représente donc une baisse proportionnelle par rapport à l'année précédente. M. Paubert l'explique par des difficultés personnelles et les problèmes d'organisation et de gestion qu'a connus l'entreprise durant l'année 1994. En effet, le manque de place de l'ancien atelier, étroit et dangereux, a été évalué à une perte de temps d'une heure par employé. Pour pallier à ce temps perdu, M. Paubert s'est investi dans le travail de menuiserie et a délaissé ses responsabilités de gérant, accumulé les factures, les retards et même omis de facturer certaines prestations de service ! De plus, le déménagement a occasionné des frais importants et une perte de temps qui s'est traduite par une baisse d'activité. On peut aujourd'hui évaluer le capital à 230.000 FF.

Le personnel employé par l'entreprise PAUBERT ne cesse d'augmenter. Mis à part M. Paubert, l'entreprise compte 4 ouvriers à temps complet. Ayant travaillé longtemps comme ouvrier, Mr. Paubert connaît mieux les conditions de ses employés et stimule leur rendement et la qualité de leur travail grâce à une relation de confiance et une rémunération (entre 8.000 et 13.000 FF) plus importante que la moyenne du marché (entre 6.000 et 8.000 FF). Il a d'autre part embauché une apprentie pour trois ans dans le cadre d'un programme d'insertion, soutenu par l'Etat.

Il a de plus recours à des stagiaires issus d'écoles de menuiserie. Cependant, il a connu plusieurs problèmes avec des ouvriers (fautes professionnelles et laisser-aller) et paraît déçu qu'il faille tenir un vrai "rôle de patron". Les ouvriers sont engagés à niveau CAP ou BEP menuiserie. Face à l'incompétence du personnel présenté par l'ANPE et les sociétés d'intérim, M. Paubert recrute essentiellement en utilisant ses réseaux professionnels. Les charges sociales qui pèsent sur l'entreprise sont trop élevées aux yeux de M. Paubert. En outre, les investissements importants empêchent la formation d'un fonds de roulement important. De ce fait, l'entreprise reste sensible aux difficultés.

La création de son activité semble avoir comblé M. Paubert d'autant que l'entreprise est florissante et très rentable. L'expert-comptable semble lui-même surpris de la rapidité de l'entreprise. M. Paubert s'est complètement investi dans la réalisation de son projet en s'y consacrant 15 h. chaque jour, sept jours sur sept pendant deux ans, au détriment de sa vie familiale. Il a d'ailleurs connu une séparation douloureuse qui a eu des répercussions sur l'entreprise. Cependant, il a recouvré aujourd'hui tout son dynamisme et récolte le fruit de son investissement personnel. Il commence à prendre quelques jours de vacances et ses conditions de vie se sont améliorées grâce à la création de son entreprise. Créer plusieurs emplois lui paraît par ailleurs très gratifiant. Il apprécie ses liens avec de nouveaux milieux socioprofessionnels et s'amuse de son changement de statut avec les banques. La réalisation de son projet lui a d'autre part apporté beaucoup de maturité dans le milieu professionnel et de nombreux savoir-faire (comptabilité, gestion, management) qui lui permettraient d'accéder à un poste de responsabilité s'il devait travailler au sein d'une autre entreprise.

Cependant, il se heurte à certaines lacunes. En matière d'approche commerciale, une formation de base aurait été utile afin de mieux démarcher la clientèle. En matière de gestion, il aurait apprécié bénéficier d'une formation adaptée, en particulier en ce qui concerne l'organisation de l'entreprise et les obligations administratives. Le fait de tout apprendre par lui-même a représenté une perte de temps et d'argent. Enfin, M. Paubert regrette de ne pas avoir eu accès aux informations concernant les conditions d'aide à la création d'entreprise. Trouver du personnel compétent et des contrats appropriés semble aussi une difficulté pour M. Paubert qui a une méthode très originale pour sélectionner ses ouvriers : venir en entretien avec leur caisse à outils !

Enfin, M. Paubert envisage de changer de statut juridique. En effet, son statut d'artisan implique l'engagement de tous ses biens personnels en cas de non règlement de factures ou dettes pour faute professionnelle. Il envisage donc de prendre le statut de S.A.R.L. au capital de 50.000 FF.

Notes : Entretien du 14 avril 1995, Marion Berrens

◆ **Entreprise Paubert - L'évolution de l'initiative cinq ans après sa création.**

L'entreprise, a été créée à Conflans Sainte Honorine en 1992 et est spécialisée en menuiserie, ébénisterie et agencement.

Bien que l'on ne trouve pas d'entrepreneurs dans sa famille, son créateur M.Paubert, aujourd'hui âgé de 33 ans, explique que l'un des principaux facteurs de réussite de son entreprise a été le choix qu'il fit, dès le départ, d'embaucher un expert comptable et ce, pendant toute la première année. Ce comptable l'a également conseillé du point de vue juridique, notamment au niveau des aides de l'Etat à la création d'emplois.

Ces conseils ont été pleinement satisfaisants, sauf pour ce qui concerne le droit du travail. Pour payer ce comptable, M.Paubert dut se priver de salaire pendant les six premiers mois suivant la création de son entreprise. S'il reconnaît être passé par des moments très difficiles, il se félicite pleinement de ce choix car sans comptable il pense que son entreprise ne serait pas ce qu'elle est aujourd'hui, au fur et à mesure que son entreprise s'agrandit, M.Paubert passe bien plus de temps à la gestion qu'à la production, ceci aggravé par le fait qu'il n'arrive pas à s'organiser correctement du point de vue administratif . Il estime pourtant que son problème aujourd'hui c'est qu'il n'arrive pas à dégager du temps suffisant pour s'occuper de la gestion comptable et administrative qui lui demandent beaucoup trop de temps. Hormis son créateur M. Paubert, l'entreprise compte aujourd'hui 4 ouvriers salariés à plein temps et une secrétaire à mi-temps.

Ainsi, par exemple, l'année dernière (1995), l'entreprise avait réussi à fournir du travail à 8 personnes mais M.Paubert n'a pas eu la capacité de gérer un tel nombre d'employés et pourtant il avait suffisamment de commandes pour leur donner du travail. Ce qui lui a coûté une perte de 100.000 francs. Or, cela relevait bien de l'existence de marchés mais surtout d'une fonction de chef d'entreprise dans les domaines de la gestion administrative, juridique et comptable qu'il ne maîtrisait pas au départ. En effet il a créé son entreprise dès qu'il s'est senti prêt mentalement et manuellement. Il n'avait pas, et personne ne lui a suggéré non plus, de faire une formation afin d'assurer son rôle de Chef d'entreprise. Pour tenter de pallier à certaines de ses limites, M.Paubert suit depuis peu de temps une formation en informatique, en même temps que sa secrétaire.

Tandis qu'au départ l'entreprise ne disposait que d'une machine pour tout le travail de l'atelier (qui se situait alors dans la propre résidence de M.Paubert), elle dispose aujourd'hui d'une technologie de pointe qui, non seulement est

nécessaire étant donné que toutes les machines doivent être mises aux normes actuelles de sécurité, mais permet également de rentabiliser le personnel. Cependant, malgré l'atout des machines acquises, en cas de surcharge de travail due à l'augmentation des commandes, M. Paubert est obligé de faire appel à des sous-traitants.

Ce qui nous amène à l'état de la concurrence. M. Paubert nous informe qu'il y a beaucoup de menuisiers sans travail. Il se demande comment est-ce qu'il arrive à avoir tant de commandes et il se dit que peut être qu'il n'est pas assez cher et que ses calculs ne sont pas très bien accordés avec ceux de ses collègues. En effet il n'arrive pas à facturer 6 jours alors qu'il n'en n'a travaillé que 5, alors que ses collègues le font, mais lui a l'impression de voler ses clients.

Par ailleurs, il estime que des machines plus modernes et un atelier mieux structuré seraient nécessaires pour mieux faire fonctionner l'entreprise. Un déménagement est ainsi prévu pour le mois de janvier 1997, au 92, rue de la Station, à Franconville (95130), où l'entreprise pourrait disposer de locaux plus spacieux (et moins coûteux) comprenant : un atelier de 215 m², 30 m² de bureaux et 16 m² de cuisine et salle à manger, ainsi qu'un grenier qui serait prêté à un client tailleur de pierre.

L'entreprise réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires d'environ 130.000 francs par mois mais M.Paubert estime que ce chiffre devrait doubler pour lui permettre de constituer un fonds de roulement à la banque de façon à pouvoir disposer d'une marge de trois mois. Le problème se pose en effet si un client ne paie pas un chantier et qu'il faille alors demander un crédit à la banque pour reconstituer un fonds de roulement ; la banque ne lui accorde pas de crédit, elle ne lui octroie des prêts que pour l'achat de machines. Ainsi nous touchons les relations avec les fournisseurs qu'il faut payer avant d'obtenir un acompte de la part des clients qui veulent tout, tout de suite, au prix le plus bas et sans donner d'acompte...

Un changement de statut de l'entreprise est prévu pour l'avenir. Il s'agit d'abandonner le statut d'entreprise artisanale pour adopter celui d'une S.A.R.L.

Bien qu'il n'a plus des rapports avec les associations de solidarité envers les chômeurs telles que l'ADIE, M.Paubert entretient d'excellentes relations personnelles et d'entraide avec d'autres copains artisans qui travaillent dans des domaines connexes à la menuiserie (un imprimeur et un plaquiste [travaux de bâtiment, plafonds]), et participe aujourd'hui à la Chambre des Métiers. Il se dit intéressé et prêt à faire partie d'un réseau d'échanges de services si ceux-là sont complémentaires aux siens.

Compte tenu de son expérience, M.Paubert donnerait aujourd'hui comme conseils à de futurs entrepreneurs : tout d'abord, avant de créer ou bien même

de prendre une décision, de bien se renseigner et de se faire conseiller correctement afin de pouvoir bénéficier des aides à la création. Ne pas hésiter, d'autre part, à embaucher un expert comptable, au moins durant les premiers mois. Enfin, bien sensibiliser ses proches et notamment son partenaire aux difficultés et à la dureté de la période de démarrage de la création.

Sur le plan personnel, M.Paubert estime qu'il trouvera son compte dès lors qu'il saura mieux s'organiser, car au départ il a créé son entreprise pour faire le métier qui lui plaisait; or, il passe aujourd'hui la plupart de son temps à s'occuper de la gestion. Il a besoin de s'organiser pour trouver le nombre de travailleurs qui lui permettrait de mieux gérer l'affaire, de gagner bien sa vie et de retrouver le goût du métier. En ce qui concerne l'évolution de ses conditions de vie, pour lui il n'y a qu'un changement seulement, au niveau des travaux de réparation dans son domicile privé. Ce n'est plus lui qui les réalise, mais des professionnels payés pour cela.

Mots Clés:

Source : Entretien avec M. Paubert à Conflans Sainte Honorine
Date de l'entretien : le 11 décembre 1996.

Maria Teresa Aquevedo et Adelaide Vanhover

6. M. Alcantara, PARFUM NOIR : voyages à thèmes (France-Sénégal)

Monsieur Alcantara, 34 ans, d'origine sénégalaise et de nationalité française, crée en 1991 l'association PARFUM NOIR. Son père ayant créé la Croix Rouge sénégalaise, puis ayant occupé le poste de vice-président de la Croix-Rouge internationale, et très actif à la Fédération Internationale de football, a permis à M. Alcantara de bien connaître le milieu associatif. Cependant, son père, qui vit au Sénégal, le conseille peu et ne l'aide que financièrement.

Après avoir suivi une formation supérieure au sein de l'Ecole des Cadres (EDC) en France, M. Alcantara a dirigé une entreprise de transport au Sénégal pendant 3 ans, puis a créé une entreprise de communication (spécialisée dans les concerts et les publi-reportages) qu'il a dirigée pendant deux ans, jusqu'en 1988. Il décide alors de revenir en France afin de prendre du recul par rapport à sa famille et à son pays et cherche du travail.

Après une longue période de chômage, il suit en 1990 un stage de quatre mois sur le thème "Commerce et Europe", organisé par la Chambre de Commerce de Paris. Il est embauché à la fin de son stage, mais quitte ce travail au bout de deux mois pour cause de mauvaise entente avec son patron. C'est alors qu'il décide de créer PARFUM NOIR.

PARFUM NOIR se consacre à l'organisation de voyages à thème au Sénégal, pays que M. Alcantara aime et qu'il a envie de faire découvrir de façon plus originale et plus proche de la culture africaine. Il suit alors un stage de "création d'entreprise" de deux mois grâce à l'APEC (Association pour l'Emploi des Cadres). Bien qu'intéressant, le stage lui paraît trop théorique et mal adapté à ses attentes. Il souhaiterait en particulier recevoir de l'aide pour monter des dossiers de demande de financement.

RMliste depuis 1987, il bénéficie en outre d'une allocation logement et de l'aide de ses parents qui lui paient son loyer. Afin de créer son association, M. Alcantara fait donc appel à plusieurs structures : aux structures institutionnelles avec l'ACCRES (Aide aux Chômeurs Créateurs et Repreneurs d'Entreprises) et le FDIJ (Fonds Départemental pour l'Initiative des Jeunes). Il a déposé ses demandes en novembre 1992 et elles ont été acceptées toutes les deux à hauteur de 41.000 FF pour l'ACCRES et 16.000 FF pour le FDIJ. Il a d'autre part fait appel à l'ADIE pour un prêt de 30.000 FF. Ayant trouvé leur adresse dans un journal en mai 1992, il a obtenu 20.000 FF, remboursables en 18 mois, en mars 1993. Le délai d'accord du prêt de plusieurs mois est dû à la difficulté qu'a éprouvée Mr. Alcantara à monter son dossier.

Grâce au prêt accordé par l'ADIE, il s'est équipé d'un ordinateur pour démarrer son activité. D'autre part, il a confié le montage de son projet à un cabinet de conseil, dans le but d'obtenir des prêts auprès des banques. Cette opération lui a coûté 12.000 FF et, bien que le dossier ait intéressé plusieurs banques et reçu l'approbation de différents banquiers, tous ont demandé une caution que M. Alcantara est dans l'impossibilité de fournir. Ayant reçu l'argent au mois de juin, M. Alcantara a totalement manqué de rigueur et a dépensé peu à peu une bonne partie de l'argent prêté au cours des trois mois suivants, période particulièrement difficile pour démarrer une activité économique. Selon M. Alcantara, il aurait eu besoin de plus de moyens pour démarrer son activité avec plus de professionnalisme : payer un bureau et une assistante commerciale.

Cependant, avec plus de rigueur et d'investissement personnel, M. Alcantara aurait pu consacrer l'argent prêté à la location d'un local et au salaire d'un employé pendant au moins 4 mois. Aujourd'hui, il regrette d'avoir "éparpillé l'argent".

Cependant, M. Alcantara s'est lancé dans la réalisation de son projet en septembre, en travaillant à son domicile. Si l'idée et la maturation ont été rapides, le "passage à l'acte" a été plus long, plus dur... PARFUM NOIR se consacre à l'organisation de voyages sur mesure, hors circuit, donc dans un secteur très pointu du tourisme. M. Alcantara est très créatif et imaginatif et réalise des voyages à thèmes très attractifs pour une clientèle de qualité.

PARFUM NOIR bénéficie d'une excellente réputation, en particulier au Sénégal et plusieurs entreprises l'ont contacté pour organiser des voyages pour leurs meilleurs clients ou leur C.E. (comme Rank Xerox, Kodak, etc...). Cependant, si le concept est excellent, le manque de moyens et les problèmes psychologiques du créateur font échouer beaucoup de contrats. En effet, les entreprises n'ont pas confiance en une association située au domicile d'un particulier (mal entretenu), pour confier la responsabilité d'un voyage de clients importants qui représentent de gros contrats.

D'autre part, M. Alcantara manque de rigueur de travail et se heurte à des difficultés psychologiques. En effet, "à chaque fois qu'un résultat concret s'approche, il se retient car il a peur...". En fait, M. Alcantara ressent le besoin d'une aide psychologique et a besoin de sentir que son entourage ainsi que les associations ou institutions le soutiennent. Il estime que, pour faire aboutir son projet, un associé ancré dans la réalité du marché serait essentiel. M. Alcantara pense ne pas être intégré dans la société et que le fait que certaines personnes se retrouvent au RMI et d'autres réussissent n'est pas un hasard. S'il estime que l'ADIE lui a rendu sa dignité, il aimerait que ce type d'association fournisse, en plus de prêts financiers, des aides pour contacter des entreprises qui soustraient une partie de leurs prestations de service à des jeunes créateurs. L'idée, selon M. Alcantara, est de proposer à des "tour operators" un produit novateur, très pointu, pour satisfaire une demande originale de qualité qui désire des

voyages à thèmes très particuliers. PARFUM NOIR sous-traiterait donc cette activité et le "tour operator" élargirait son offre de service et améliorerait son image de marque.

Cependant, M. Alcantara se heurte au manque de rentabilité du projet pour les "tour operators" qui ne sont donc pas intéressés. D'autre part, il avoue méconnaître les réalités économiques du marché bien qu'il se documente et visite les salons professionnels. M. Alcantara accorde une importance croissante à la qualité des voyages qu'il propose, l'ouverture culturelle des touristes sur la culture africaine, il donne les "codes" qui permettent de découvrir l'Afrique. Il accorde plus d'importance à la dimension humaine du voyage qu'aux profits qu'il peut en rapporter. Il ne réussit donc pas à intéresser les agences de voyage et les "tour operators".

Après trois ans d'activité, PARFUM NOIR n'a pas permis à son créateur un enrichissement financier personnel. L'argent retiré de l'activité a été réinvesti dans l'association et PARFUM NOIR, ainsi que M. Alcantara, sont très endettés. Il estime que son "concept est puissant" et qu'il possède un potentiel de réussite important. Mais M. Alcantara est trop détaché des réalités économiques et se heurte à des difficultés psychologiques importantes.

Cependant, cette expérience lui a été très enrichissante dans la mesure où il a pu développer sa créativité et concrétiser une idée.

Il a d'autre part pu se lier à d'autres réseaux professionnels et surtout développer de nouveaux savoir-faire (étude de marché, négociations commerciales, etc...) Face à ses difficultés financières, M. Alcantara a décidé de garder l'activité de PARFUM NOIR et de lancer en parallèle une nouvelle activité afin de subvenir à ses besoins. Séduit par le métier d'un ami, il suit aujourd'hui une formation en shiatsu, technique japonaise de massage énergétique, dans un établissement privé. Cette formation de neuf mois est financée par l'ANPE.

M. Alcantara a trois buts maintenant : finir sa formation en shiatsu et commencer à en vivre, trouver quelques agences de voyage qui puissent envoyer des clients à PARFUM NOIR et achever son développement personnel. Il compte rentrer au Sénégal en septembre afin de poursuivre l'activité de PARFUM NOIR et installer un cabinet de massage au sein d'un complexe hôtelier dans une station balnéaire.

Notes : Entretien du 24 avril 1995, Marion Berrens

B. CIDR

1. Note de synthèse

Analyse proposée par le CIDR concernant l'évolution de différentes expériences d'appui à la petite entreprise en Afrique au cours des trois dernières années.

a) Rappel de la méthodologie et des principales étapes du travail de capitalisation mené dans le cadre de LEX 221 puis de Regards

Avant de présenter notre contribution au groupe Regards, il nous a semblé important de rappeler où nous en étions fin 93/début 94 lorsque le groupe LEX 221 a cessé ses activités et les travaux réalisés depuis cette date (en gris ci-dessous). Ces travaux n'étaient pas forcément directement liés au travail de suivi de Regards mais ont servi cependant à l'alimenter.

(1) Les micro et petits entrepreneurs

En 1993, le CIDR avait réalisé une série de fiches présentant des histoires de vie de micro et petits entrepreneurs. Pour établir un bilan des activités menées en matière d'appui à la micro et petite entreprise en Afrique, le choix avait en effet été fait de partir d'abord des entrepreneurs eux-mêmes et d'essayer de mieux les connaître, de comprendre leur histoire telle que racontée par eux-mêmes. Ainsi des "histoires de vie" ont été recueillies en Guinée et à Madagascar: l'entrepreneur était libre de s'exprimer et de raconter sans guide préétabli ses origines, la création de son activité, les difficultés auxquelles il avait été confronté.

De 1994 à 1997, ce travail auprès des micro et petits entrepreneurs a été complété de la manière suivante:

Une dizaine de nouvelles histoires de vie ont été recueillies auprès d'entrepreneurs à Brazzaville au Congo

Sur la base des résultats de ces histoires de vie, des enquêtes plus quantitatives ont ensuite été menées auprès d'un échantillon d'entrepreneurs plus important (environ 250) dans deux pays: la Guinée (dans des villes

secondaires de Guinée Forestière et de Haute Guinée) et le Congo (Brazzaville, capitale).

Ces enquêtes ont généralement été conclues par un travail de restitution auprès des entrepreneurs, par secteurs d'activités. Ce fut une occasion de valider, corriger ou compléter

l'appréhension que nous avons eue de leur situation.

Il n'y a donc pas eu de travail de suivi des entrepreneurs dans le temps mais plutôt un complément d'analyse par un élargissement de l'échantillon de personnes enquêtées.

Ce travail ne rentre donc pas directement dans le cadre de Regards. Les résultats sont toutefois présentés à titre de contexte (qu'est-ce que la petite entreprise africaine par rapport à celle d'Amérique Latine ou de France?) et éventuellement de point de situation de départ. Des réactualisations de données pourront éventuellement être effectuées en Guinée.

(2) L'évolution des dispositifs d'appui à la micro et petite entreprise

Parallèlement à cette étude du parcours et de la situation des entrepreneurs, **une série de fiches avaient été produites sur différents dispositifs d'appui** à ces entrepreneurs dans les trois mêmes pays (Guinée, Madagascar et Congo) en nous appuyant d'une part sur les expériences menées par le CIDR dans ces pays, d'autre part sur la visite d'expériences menées par d'autres opérateurs.

Des fiches d'expériences avaient également été rédigées sur des expériences dans d'autres pays à partir d'une base bibliographique, de la rencontre de certains responsables de ces projets en France et de la participation à différents séminaires sur ce thème (Cameroun, Chantilly, Rome...).

De 1994 à 1997, ce travail a été complété par:

L'organisation début 96, en Guinée, à Conakry, d'un atelier d'échanges d'expériences entre structures d'appui à la micro et petite entreprise africaine. Cet atelier a permis de compléter l'analyse "extérieure" effectuée par le CIDR en la confrontant à celles d'autres opérateurs et notamment celles d'opérateurs du Sud. L'atelier a réuni les principaux opérateurs guinéens, des responsables venus de 8 autres pays d'Afrique, quelques représentants d'organismes du Nord (opérateurs et bailleurs de fonds). Il portait spécifiquement sur les conditions de viabilité et d'institutionnalisation des structures d'appui à la petite entreprise.

La réactualisation d'un certain nombre de fiches d'expériences à partir de cet atelier, de la littérature grise collectée régulièrement, du groupe de travail GRET/CIDR/IRAM qui s'est mis en place de manière informelle.

l'organisation avec le GRET et l'IRAM d'un second atelier d'échanges d'expériences, faisant suite à celui de Conakry, en juin 1997

L'analyse proposée dépasse donc le simple cadre des expériences réactualisées sous forme de fiche Regards. Celles-ci ne servent que de base d'illustration des tendances présentées de manière plus large.

(3) L'environnement et les conditions cadre

Plusieurs fiches de contexte (environnement dans lequel évoluent les entrepreneurs) avaient été rédigées **en 1993** à partir de la grosse étude menée par l'OCDE.

Une attention particulière a été portée à l'évolution de cet environnement au cours des trois dernières années. Certaines évolutions intéressantes sont en effet en cours. De nouvelles perspectives de travail sont probablement à définir dans ce cadre.

b) Les dispositifs d'appui

Les fiches rédigées en 1993 relataient des expériences qui étaient pour la plupart dans leur phase de démarrage. Les trois dernières années montrent une véritable montée en puissance quand au nombre d'entrepreneurs touchés et généralement une extension géographique des activités. Ces dernières années ont également et surtout été, pour ces expériences, celles de la confrontation à la problématique de la viabilité et de l'institutionnalisation.

La recherche de l'équilibre financier qui s'est imposé à la plupart des structures a conduit à des évolutions marquées quant au public touché et aux prestations proposées.

Concernant l'institutionnalisation, force est de constater que le cadre a peu évolué et qu'il reste un certain nombre de vides juridiques pour ces structures d'appui.

(1) La recherche de l'équilibre financier: rentabilité versus développement?

Le principe de pérennisation des dispositifs d'appui à la petite entreprise est aujourd'hui communément admis ou presque...

L'expérience des cinq à dix derniers années a permis, du moins pour les structures de financement, d'identifier quelques principes de bonne gestion et des indicateurs de performance qui peuvent être considérés comme quasi-universels.

L'accent porté, au cours des années 90, sur la rentabilité et l'autofinancement des dispositifs peut cependant aussi parfois poser question.

Jusqu'où peut-on aller dans l'exigence de rentabilité d'un service d'appui sans remettre en cause sa vocation de développement? Cette exigence, poussée à l'extrême, ne risque-t-elle pas d'exclure certaines catégories de publics ou certains types d'appuis?

Face au succès financier de certaines expériences de crédit "minimaliste", le risque est bien réel de voir les bailleurs de fonds (voire les Etats) se désintéresser des appuis dits non financiers, et abandonner du même coup le public des petites entreprises au profit des micro-entreprises, notamment, commerciales, moins risquées.

La « dérive » des publics: quelle place pour la petite entreprise?

La recherche de l'équilibre financier a parfois pour conséquence une certaine dérive au niveau des publics appuyés. Cette évolution est inverse selon qu'il s'agit de structures de financement ou de structures de formation/conseil.

Les structures de financement ont tendance à aller de la petite à la micro-entreprise

Ainsi, les structures de financement de la petite entreprise ont tendance à dériver vers la micro-entreprise (ex: FIDI, Côte d'Ivoire) dont les besoins en crédit sont essentiellement des besoins en fonds de roulement pour des montants relativement peu élevés et sur des périodes courtes. La satisfaction de ce type de clients est moins risquée et plus « rentable » (taux de rotation plus rapide des fonds) que la réponse aux besoins de financement de petits entrepreneurs.

S'il s'agit d'un simple rééquilibrage du portefeuille (partage des risques), cette évolution est plutôt saine. L'atteinte rapide de l'équilibre financier, imposée par les bailleurs de fonds, risque cependant d'amener à se focaliser sur les micro-entreprises notamment commerciales et à négliger complètement les besoins financiers des petites entreprises du secteur productif.

Des expériences témoignant d'une évolution inverse (du micro-crédit au financement de la petite entreprise) existent mais elles sont plus rares et rencontrent plus de difficultés dans la mise en oeuvre (PRIDE en Guinée). Les modalités de crédit et d'accompagnement ne peuvent en effet pas être les mêmes. Les garanties de type caution solidaire ne fonctionnent pas. D'autres mécanismes de sécurisation des prêts restent à imaginer. Quelques expériences de location vente ou de nantissement de marchés commencent à voir le jour. A suivre...

Parfois (cas de l'ACEP), l'augmentation des montants de crédit peut faire croire que l'on s'oriente vers le financement de petites entreprises mais l'analyse plus précise du portefeuille montre en fait qu'il s'agit simplement de financement d'activités commerciales à plus grande échelle. Le secteur de la production, les investissements en équipement ... sont toujours soigneusement évités compte tenu de leur caractère risqué.

Les structures de formation-conseil ont tendance à évoluer de la petite à la moyenne entreprise.

A l'inverse, des structures purement orientées sur la formation/conseil comme par exemple la CAPEO ont tendance à aller vers le public de la moyenne entreprise plus à même de payer la prestation à son coût réel. Cette tendance présente deux contraintes :

- les cabinets privés de consultants ou experts en compta/gestion réagissent et crient à la concurrence déloyale d'une structure subventionnée
- la volonté de départ d'assurer une péréquation et la recherche d'un équilibre entre les moyennes entreprises (permettant de dégager une marge) et les petites entreprises (facturées en dessous du coût de la prestation) n'est pas facile à tenir (risque d'abandon du public de petites entreprises).

L'évolution des appuis proposés: quelle place pour l'accompagnement?

La nécessité de combiner les appuis (formation/conseil et crédit) pour assurer le développement des micro et petites entreprises s'est confirmée et affinée en fonction des publics. Il est aujourd'hui clair que cette combinaison n'est pas forcément nécessaire pour les activités de survie voire même les micro-entreprises. Une approche minimaliste (crédit seul) peut être suffisante à ce niveau. Par contre **si l'on s'intéresse à de petites entreprises dans le secteur productif, le crédit seul ne suffit pas**. Ce constat se confirme lorsqu'on analyse le public touché par des structures qui ne font pas d'accompagnement: elles touchent essentiellement des activités commerciales (de la micro à la moyenne entreprise).

La question concernant l'articulation institutionnelle de ces deux fonctions n'est pas résolue. A l'heure actuelle, la formation/conseil est une fonction que l'on retrouve essentiellement dans des structures intégrées qui assurent aussi des fonctions de financement. **Il existe très peu de structures uniquement tournées vers la formation/conseil.**

Toutefois, avec le processus d'institutionnalisation, de nouvelles tendances apparaissent.

Certains dispositifs d'appui intégrés abandonnent le volet formation/conseil car il est trop coûteux. C'est notamment le cas de ceux

qui prennent un statut d'établissement de crédit (CISA au Mali, VITA-PEP au Tchad). Ils tentent alors parfois de confier le volet formation/conseil à des ONG locales. Mais, il n'est pas facile de trouver ce type de compétence dans l'environnement.

D'autres (PRIDE en Guinée) conservent la fonction mais l'institutionnalisent sous une forme différente en créant en parallèle une institution financière (qui reprend le volet crédit) et une association ou une ONG (qui reprend le volet formation/conseil). L'institution financière peut ainsi atteindre l'équilibre financier. L'ONG elle continue à être subventionnée.

Conclusion

Toute la question aujourd'hui est celle de la capacité des dispositifs d'appui à répondre aux besoins des petits entrepreneurs tout en respectant la contrainte de l'équilibre financier.

Cela sous-entend deux sous questions:

quelle capacité ont les structures de financement à passer à des crédits moyen terme, sur de plus gros montants et dans des secteurs plus risqués que la simple activité commerciale?

quelle capacité ont les structures de formation/conseil à s'autofinancer?

La seconde question est particulièrement importante. En effet, aujourd'hui on est face à une sorte de définition unique de l'équilibre financier. Soit les charges sont couvertes à 100% sur la clientèle et on peut parler d'équilibre financier, soit elles ne sont pas couvertes à 100% sur la clientèle et il ne faut pas parler d'équilibre financier, de structures pérenne, d'institutionnalisation...

On sait aujourd'hui que l'objectif d'un financement à 100% sur la clientèle n'est pas réaliste, du moins pour des prestations de qualité. Cependant, cela ne signifie pas que ces structures d'appui/conseil ne doivent pas facturer leurs prestations et être gérées dans une logique d'entreprise au sens de la recherche du meilleur coût-efficacité.

La véritable question semble plutôt aujourd'hui être sur le mode et type de subvention envisageable:

qui accorde la subvention? peut-on envisager des subventions de la part des nouvelles collectivités locales qui se mettent en place dans la plupart des pays africains? en lien avec la réflexion sur la fiscalité appliquée à la petite entreprise?

à qui est accordé la subvention? à l'entrepreneur? à la structure de formation conseil? en fonction de quels critères et à quelles conditions? est-ce une subvention d'« équilibre »? une subvention par opérations? comment peut-on mesurer l'impact ou l'efficacité de la formation-conseil et, partant de là, le

niveau de facturation à l'entrepreneur?

Une mise en parallèle avec l'expérience des chèques conseil et autres formules de subvention de la formation/conseil en France serait probablement intéressante et éclairante pour les expériences africaines.

Il serait également intéressant de savoir où en est la réflexion sur ce thème en Amérique Latine.

Bien des approches minimalistes en Afrique se sont en effet inspirées d'expériences latino-américaines. Où en sont ces expériences aujourd'hui? Ont-elles dépassé le crédit court terme à rotation rapide? S'intéresse-t-elle à des petites entreprises ou des « micro » seulement? Que fait-on en matière de formation/conseil? etc.

(2) Le montage institutionnel et le statut juridique

Le problème se pose différemment pour les structures de financement et pour les structures de formation-conseil.

Pour les **structures de formation/conseil**, la réflexion est en fait encore très peu avancée. Ces structures se relient généralement sur un statut associatif. Un statut à objet économique conviendrait parfois mieux à leur nature mais elles ne peuvent supporter la fiscalité qui en découle.

Pour les structures de crédit, la loi PARMEC permet, en Afrique de l'Ouest, de réglementer les institutions financière mutualistes. Toutefois, pour beaucoup de structures de crédit à la petite entreprise, ce statut n'est pas adapté. Beaucoup de structures ont choisi ce statut « faute de mieux » (ACEP au Sénégal, PRIDE en Guinée, ADEFI à Madagascar). Mais, ces dispositifs n'avaient pas du tout été connus dans une optique mutualiste au départ (pas de mobilisation de l'épargne, clients peu voire pas du tout associés à la gestion du dispositif...). La transition se fait difficilement. Soit, on en reste à un mutualisme « sur papier » avec un conseil d'administration complètement verrouillé par les techniciens du dispositif (ADEFI, Madagascar, ACEP, Sénégal). Mais dans ce cas où sont les contre-pouvoirs? Soit, les clients devenus sociétaires veulent se mêler de la gestion de la structure mais sans avoir été formés pour cela. Des conflits naissent. La viabilité et la pérennité de la structure risque d'être remise en cause (ex: PRIDE, Guinée).

L'accès au statut d'établissement de crédit est difficile: capital minimum élevé ... Surtout, l'établissement de crédit, contrairement au dispositifs mutualistes, est soumis à la fiscalité. La création d'un établissement de crédit nécessite également de réunir des actionnaires. S'il ne s'agit pas des clients, ou du moins pas majoritairement des clients, qui peut assurer le rôle de contre

pouvoir ou d'actionnaire de référence? L'Etat même s'il a été retenu comme un des principaux actionnaires de CISA au Mali, est-il un bon « garant » du respect des objectifs assignés à la structure? Les expériences passées des banques de développement tendraient à prouver que non.

Qu'il s'agisse des structures de formation/conseil ou de financement, toute la question est celle du choix d'un promoteur et garant du développement de la structure mise en place dans le respect des objectifs qui lui sont assignés (objectifs parfois difficiles à concilier: cf. réflexion sur rentabilité et développement). Pendant la phase « projet », ce rôle de promoteur ou de garant est assuré par le bailleur de fonds ou l'opérateur technique (ONG, bureau d'étude ...) qui met en place la structure. Mais, ensuite? Les micro et petits entrepreneurs sont-ils les meilleurs « promoteurs et garants »? Si cela est le cas, ne faudrait-il pas davantage les associer à la conception et à la mise en place du dispositif, et ce dès le départ? L'absence d'organisations professionnelles structurées explique-t-elle que cette approche ne soit pas systématiquement retenue dans le domaine de la petite entreprise alors qu'elle est beaucoup plus fréquente en milieu rural? S'il ne s'agit pas des bénéficiaires, quels actionnaires ou sociétaires de référence, pouvant assurer un rôle de contre pouvoir par rapport aux techniciens?

Bien en amont de la question du statut juridique se pose donc celle de la nature de la structure que l'on souhaite mettre en place: qui va la contrôler? A qui appartiendra son patrimoine? Comment assurer une bonne répartition des pouvoirs? Quels rôles pour les entrepreneurs et leurs organisations professionnelles lorsqu'elles existent?

Là encore, il serait intéressant de comparer cette situation avec celles des expériences européennes (voir notamment les fiches IRED sur les coopératives en Europe du Sud) ou latino-américaines.

c) Evolution de l'environnement des petits entrepreneurs: de nouvelles pistes de travail?

Bien que nous n'ayons pas réalisé de suivi d'entrepreneurs, il semble intéressant de noter quelques éléments saillants d'évolution de l'environnement dans lequel ils travaillent.

(1) Environnement institutionnel : formalisation, statut juridique et fiscalité

Du côté des entrepreneurs...

Un certain nombre de données issues d'enquêtes récentes concernant la formalisation des petits entrepreneurs montrent que le développement de l'entreprise ne se traduit pas forcément par la formalisation de celle-ci.

La réticence des entrepreneurs vis à vis de l'enregistrement est lié au fait que celui-ci est coûteux et complexe (guichets multiples). Il est parfois lié à la fiscalité mais pas toujours.

Il ne semble pas y avoir de refus systématique de payer l'impôt de la part des petites entreprises. Mais, d'une part le système fiscal n'est pas adapté à leur situation. L'absence de comptabilité amènent à des taxations arbitraires. D'autre part, les entrepreneurs estiment ne pas percevoir de retour de la part de l'Etat lorsqu'ils se soumettent à la fiscalité (pas d'accès aux marchés publics, aux infrastructures de base telles que l'eau, l'électricité etc.)

Du côté de l'Etat...

Mise en place de guichets uniques dans plusieurs pays (Congo, Bénin...)

Mise en place d'un impôt spécifique pour les entreprises du secteur informel (Burkina Faso, Côte d'Ivoire ...)

Dans le cadre de l'atelier qui s'est tenu au Burkina en juin 97, des éléments de comparaison du cadre juridique de chaque pays ont été recueillis. L'exploitation de ces données sous forme d'un tableau comparatif pourra être fourni au groupe Regards.

Quelle place pour les organisations professionnelles?

Dans quelques pays (Mali, Burkina-Faso), des organisations professionnelles structurées parviennent à dialoguer avec l'Etat et à obtenir des marchés publics à grande échelle.

Il serait peut-être intéressant de faire un parallèle entre ces expériences et celle du Chili de foire nationale des micro-entrepreneurs (fiche CEDAL).

Même si le sujet n'est pas facile, ce travail d'accompagnement de la structuration des producteurs (artisans notamment) en milieu urbain a trop souvent été négligé. Ils sont des clients que l'on essaie parfois avec beaucoup de difficultés de transformer en sociétaires. Ils sont rarement considérés comme des acteurs à part entière des dispositifs mis en place.

(2) Environnement économique : rétrécissement des marchés

Le marché est la première contrainte avancée par les entrepreneurs avec, et parfois avant, le problème d'accès au financement. Les appuis ponctuels qui peuvent être apportés dans le cadre d'une prestation de formation/conseil (définition d'une politique commerciale, étude de marché ...) ne sauraient suffire. L'information, la formation technique et la réflexion sur la mise au point de nouveaux produits, le soutien à la commercialisation, à la recherche de marchés ... sont autant d'autres voies qui sont pour l'heure très peu explorées en Afrique.

(3) Environnement familial : un rôle déterminant pour la réussite de l'entreprise

Les histoires de vie recueillies en 1997 avaient montré le rôle déterminant que jouaient la famille dans le démarrage et le développement d'une petite entreprise, ce rôle pouvant être tantôt positif, tantôt négatif.

Un certain nombre d'expériences (Mali, Burkina) commencent à prendre en compte cette réalité et ont mis en place, en parallèle à leur appui financier aux petites entreprises, un système de mutuelles de santé.

Des éléments sur ces expériences sont en cours de collecte. Des enquêtes ont également été menées par le CIDR auprès de petits entrepreneurs en Guinée forestière (Maison Régionale de l'Entrepreneur) sur ces questions en vue de l'implantation de mutuelles de santé. Si le groupe retient ce thème comme un de ses axes d'analyse, des informations complémentaires pourront donc être apportées pour alimenter la réflexion.

2. VITA-PEP (Tchad)

Expérience: VITA-PEP, Tchad Première fiche DPH: 1993-06-13	Auteur: CIDR

1 -_Origine et historique de l'expérience

Le projet d'entreprises privées a été élaboré et mis en place en juillet 1984 sur financement de l'USAID, pour exécuter un programme de crédit et d'assistance technique destiné aux petites et moyennes entreprises du secteur informel de N'Djaména. Il a été confié à VITA comme agent d'exécution (ONG américaine) et a pris le nom de VITA-PEP. Un second bureau a été ouvert à Moundou en juillet 1991 avec l'aide du PNUD.

2 - Services proposés

2-1 Caractéristiques et évolution du public

S'il s'agissait au départ d'appuyer la promotion de petites et moyennes entreprises (PME), pour assurer la viabilité du programme, le projet a dû s'ouvrir aux promoteurs de micro-activités économiques.

Cette réorientation est aussi liée à l'accès à des lignes de crédit consenties par la Banque mondiale, lignes axées principalement sur le financement des micro-entreprises.

Ainsi, alors que les PME représentaient 70 % des crédits octroyés de 1984 à 1990, elles ne représentent plus que 4 à 6 % des dossiers de 1990 à 1995. De 1984 à 1990, 99% des fonds octroyés étaient destinés aux PME. De 1990 à 1995, les crédits reçus par les PME ne représentent plus qu'entre 45 et 55 % des fonds octroyés.

2-2 - Caractéristiques et évolution des services proposés

Les crédits sont octroyés pour des durées pouvant aller jusqu'à 24 mois pour les crédits de fonctionnement et jusqu'à 48 mois pour les crédits d'investissement. Les montants sont fonction des besoins réels déterminés après l'étude des dossiers. Les demandes de crédit inférieures à 500 000 FCFA (1FF=100 FCFA) sont considérées comme relevant des micro-entreprises (et au dessus comme relevant des PME).

Pour accéder aux crédits, les projets et promoteurs doivent remplir les

conditions ci-après:

- Critères appliqués aux projets
- . Rentabilité
- . Création d'emplois
- . Amélioration des revenus et du niveau de vie du promoteur
- . Libre concurrence
- . Conformité aux objectifs fixés par le gouvernement dans le cadre de sa politique de relance et de promotion de l'économie nationale

3 - Résultats

De juillet 1984 à septembre 1995, VITA PEP a accordé 666 prêts PME et 11 582 prêts micro-entreprises. 66 % des prêts octroyés concernent des femmes. Le montant moyen des prêts sur la période est de 2 438 192 FCFA (1 FCFA = 100 FF) pour les PME et de 112 140 FCFA pour les micro-entreprises. Au total ce sont 2 922 637 207 FCFA qui ont été distribués sur cette période par VITA/PEP.

Le taux de remboursement de l'ensemble des crédits distribués depuis le début du projet est de 93 %. Les prêts micro se remboursent à 98 %, mieux que les prêts PME.

4- Pérennité du programme

Dans sa conception actuelle, toutes les charges du projet sont couvertes par les contributions des bailleurs de fonds et très partiellement par les commissions perçues. Par voie de conséquence, les revenus d'intérêts sont affectés à la distribution de crédits dans les mêmes conditions que les fonds de prêts. Les intérêts ainsi accumulés depuis le début du projet représentent un peu plus de deux fois le montant des crédits jugés douteux. Ceux-ci ne sont pas provisionnés sur le plan comptable, mais mathématiquement, on peut estimer que l'érosion éventuelle de capital est largement compensée.

L'ambition et le souhait des partenaires associés au projet (Gouvernement du Tchad, bailleurs de fonds et VITA) est de le voir se transformer en une institution financière spécialisée viable et pérenne. La réalisation de cette autonomie dépendra en grande partie de l'équilibre financier et de la viabilité technique de la nouvelle institution, ainsi que de la forme juridique sur laquelle elle repose.

4-1- L'équilibre financier

A titre indicatif, les revenus d'intérêts représentent actuellement environ 40 % des frais locaux (y compris les dépenses d'investissements). Les frais de gestion du siège de VITA à Arlington, aux U.S.A. (30 % de l'ensemble des coûts)

sont exclus, dans la mesure où il ne sera pas prévu de les payer après l'institutionnalisation .

La couverture des charges repose principalement sur la nécessité de limiter les dépenses et les pertes potentielles résultant de mauvais crédits d'une part et d'augmenter sensiblement les revenus d'intérêts et de service d'autre part.

Les propositions de réformes préconisées pour les procédures d'octroi de prêts (externalisation de la formation/conseil) entrent dans le cadre de la restructuration tendant à limiter les dépenses et à augmenter le volume de crédits susceptibles d'accroître les recettes. Par ailleurs, la libéralisation des taux d'intérêts et de commission obtenue au début du mois de juin 1995 constitue incontestablement un moyen pour améliorer davantage le niveau des recettes, mais elle sera certainement limitée par les contraintes réglementaires. Il est indispensable qu'elle soit associée à une politique de diversification (secteurs et montants) et d'augmentation du volume de crédits.

Les pertes potentielles sur les prêts sont estimées globalement à 5 % actuellement. La restructuration préconisée met l'accent sur la spécialisation et l'efficacité des agents professionnels de manière à favoriser la distribution de crédits moins risqués.

Sur la base des considérations ci-dessus, VITA/PEP a établi des projections financières qui permettent de conclure que le projet sera en mesure de réaliser son équilibre d'exploitation dans la mesure où :

Les taux d'intérêts seront fixés à 18 % l'an pour les crédits d'investissement et 24 % l'an pour les crédits de fonctionnement.

Le taux de commission sera fixé à 6 % du principal.

La demande de crédit dans le secteur informel tchadien reste pléthorique et est à peine satisfaite par VITA/PEP (5 % environ) qui est actuellement la plus importante institution du pays à s'intéresser à ce secteur.

VITA/PEP et l'institution qui lui succédera pourront étendre leurs activités dans les zones économiquement viables du territoire national.

Les ressources en fonds de prêts seront suffisamment disponibles pour satisfaire la demande de crédit.

Les trois premières conditions sont pratiquement remplies. La quatrième concernant le projet d'extension est à l'étude, à la demande de la Banque Mondiale. Quant à la cinquième, le projet espère pouvoir continuer à bénéficier de lignes de crédits spéciaux à l'instar de celles de la Banque Mondiale. Dans le cas contraire, l'accès aux sources de capitaux dépendra de la capacité de la future institution à en supporter les charges.

4-2- La viabilité technique

La viabilité technique peut reposer sur la qualité du personnel, sur l'efficacité de l'organisation interne, de la gestion et du contrôle et sur la qualité des produits offerts.

Le projet comme la future institution qui lui succédera continueront à accorder la priorité aux compétences locales de qualité. C'est pourquoi le recrutement des agents professionnels en particulier, et du personnel en général, se fait sur une base très sélective. En plus, la plupart des cadres engagés dans les activités de crédit suivent la formation supérieure de l'Institut Technique de Banque du Conservatoire des Arts et Métiers (deux sont déjà diplômés et onze sont inscrits sur l'effectif de quatorze restants).

La structure est relativement légère (45 personnes - dont 16 agents de crédit - dans deux agences pour gérer 5 000 dossiers) et les pôles de décision sont suffisamment décentralisés pour éviter la bureaucratie et favoriser l'initiative constructive. Mais le contrôle et le suivi sont permanents, tant au niveau interne que vis-à-vis des clients. Les rémunérations sont moins élevées que dans les banques, mais nettement supérieures à celles de la fonction publique.

Les seuls produits offerts sont les crédits directs de fonctionnement et d'investissement. Dans le cadre de l'institutionnalisation, il est prévu de recueillir l'épargne des organismes et groupements qui en collectent et de servir de banque de refinancement pour leurs besoins de crédit. Il sera également possible d'envisager de mettre en place certains crédits par signature, notamment les cautions sur marchés pour les petits entrepreneurs en bâtiments. Les procédures d'octroi de prêts peuvent paraître assez longues pour les nouveaux clients, ce qui est normal ; mais elles sont très simplifiées pour les anciens clients, ce qui est également normal.

La nouvelle institution continuera à former les clients en comptabilité rudimentaire et à fournir des conseils élémentaires en matière de gestion, mais elle ne s'engagera pas dans des formations professionnelles qu'elle estime être du ressort d'institutions plus spécialisées.

4-3- La forme juridique de la nouvelle institution

Les partenaires (Gouvernement du Tchad et bailleurs de fonds) sont d'accord pour que le capital de la nouvelle institution soit entièrement privé. La structure du capital est encore à l'étude, ainsi que la forme juridique de la nouvelle entité.

Les bailleurs de fonds souhaitent que les clients en soient les principaux propriétaires. On peut diversement penser à une petite banque populaire, à une

société de crédit mutuel ou à une institution d'épargne et de refinancement des caisses d'épargne et de crédit. Dans tous les cas, ce sera une institution financière spécialisée.

3. La Maison de l'Entrepreneur (Guinée)

Expérience: Maison de l'Entrepreneur, Guinée Première fiche DPH: 1993-05-15	Auteur: CIDR
--	---------------------

a) Origine et historique de l'expérience

D'abord initiée à Macenta, une ville de 25/30 000 habitants, cette expérience a ensuite été étendue à N'Zérékoré, puis, depuis 1995, à Guéckédou.

(1) Caractéristiques et évolution du public

La MRE s'adresse prioritairement aux petites entreprises du secteur productif, un public intermédiaire entre les activités de survie ou micro activités commerciales et les PME/PMI.

Ce public est généralement délaissé par les structures d'appui et notamment les structures de financement minimaliste (crédit seul) dont le portefeuille est majoritairement voire uniquement composé de micro-activités commerciales.

En effet, les petites entreprises du secteur productif présentent des risques plus importants en termes financiers, demandant des montants souvent élevés pour des investissements (achat d'équipements, crédit moyen terme...) et/ou une augmentation de leur fond de roulement.

L'acquisition de nouveaux équipements entraîne une rupture technologique. L'entrepreneur doit rechercher de nouveaux marchés, gérer un fonds de roulement plus important. Ce type d'évolution doit nécessairement être accompagné pour aboutir.

La MRE propose cet accompagnement aux petits entrepreneurs.

Au départ, la MRE ne leur proposait qu'un seul parcours de formation.

Très vite cependant, sur une des antennes, implantée dans une ville de plus petite dimension, la MRE s'aperçoit que la clientèle est moins nombreuse, les

entrepreneurs ne manifestent guère d'intérêt pour les formations proposées.

Une enquête est menée. On s'aperçoit alors que la plupart des micro-entrepreneurs de cette ville, ont des unités de production plus petites, sont moins alphabétisés...

La formation telle qu'elle est proposée par la MRE est trop théorique pour eux. Cette catégorie de micro-entrepreneurs vise surtout l'amélioration du niveau de vie et du confort de la famille et n'ont pas un réel projet de développement de leur entreprise.

Sur la base de cette enquête, une segmentation de la clientèle est alors opérée.

Aux micro entrepreneurs est proposée une formation plus courte, essentiellement basée sur des supports imagés, qui vise plus à provoquer des déclics (relatifs à la gestion du temps, de l'argent ...) qu'à la transmission de techniques de gestion.

Aux entrepreneurs dont les activités sont plus développées, qui souhaitent investir, est proposée une formation plus structurée, plus technique et plus longue (12 demi-journées).

(2) Caractéristiques et évolution des services proposés

La Maison Régionale de l'Entrepreneur ne souhaitait au départ se positionner qu'en tant qu'intervenant en matière de formation/conseil pensant qu'il était préférable de ne pas mélanger les genres.

Elle commença donc ses activités en proposant aux entrepreneurs qui venaient la trouver un parcours pédagogique certes intéressant mais qui ne correspondait pas à la préoccupation première de l'entrepreneur qui était généralement avant tout demandeur de crédit.

La MRE se rend alors compte qu'elle ne pourra travailler en termes de formation et de conseil que si elle part des besoins perçus par l'entrepreneur. La demande de crédit va devenir une porte d'entrée dans l'entreprise, une base de discussion avec l'entrepreneur pour aborder de manière plus large l'ensemble de ses difficultés, quitte à s'apercevoir ensuite que le crédit n'est pas la meilleure solution, ou du moins pas la première à mettre en oeuvre.

Dans beaucoup de cas cependant, le crédit s'avère réellement nécessaire pour aider l'entrepreneur à développer ses activités. La formation et le conseil seuls ne sont pas suffisants. En effet, cette formation et ces conseils débouchent souvent sur un plan de restructuration ou de développement de l'entreprise qui

engendre des besoins de financement (notamment en fond de roulement) auxquels ne peut pas répondre l'entrepreneur seul.

Une fois acquis le principe que formation/conseil et crédit étaient complémentaires et tous deux indispensables au développement de la petite entreprise, s'est posée la question de savoir qui pourrait financer les entrepreneurs formés et suivis par la MRE.

Aucune collaboration n'a pu être trouvée avec les services financiers présents sur place en Guinée Forestière à cette époque. Leurs produits financiers ne correspondaient pas aux besoins des entrepreneurs appuyés par la MRE. Seul un projet basé à Conakry fut prêt à financer certains des entrepreneurs mais il ne s'intéressait qu'aux entrepreneurs dont les besoins en crédit dépassaient 3 000 000 FG : une minorité de la clientèle de la MRE.

La MRE finit donc par intégrer elle-même la fonction crédit et elle devînt une structure de formation, de conseil ... et de crédit.

Comme il n'est pas facile d'être juge et partie c'est-à-dire être celui qui défend le dossier et celui qui décide de le financer, les fonctions sont clairement séparées au sein de la structure:

- les antennes forment, conseillent, montent les dossiers de financement lorsque des besoins de crédit sont repérés
- le siège régional gère la fonction crédit et décide des octrois.

Mais, il est difficile dans des structures d'aussi petite taille de pousser ce principe jusqu'au bout. Si les antennes ne décident pas des octrois (elles sont consultées), elles doivent cependant assurer le recouvrement des crédits. Se posait alors un autre problème: comment un animateur pouvait-il être à la fois le conseiller en gestion et l'agent de recouvrement ?

Les deux rôles sont difficilement compatibles. Pour pallier à cela, on décide alors au sein des antennes de nommer des responsables différents pour les fonctions de formation/conseil et de recouvrement des crédits. De plus, dès qu'un crédit passe en contentieux, le siège le prend en charge.

b) Les services proposés actuellement par la MRE

Les prestations des antennes de la Maison Régionale des Entrepreneurs sont donc aujourd'hui centrées sur trois types de services :

- la formation,
- le suivi-conseil,

- le financement.

(1) La formation

Les antennes offrent trois types de formation suivant les différents publics cibles visés.

-Une formation en "Connaissance Générale de l'Entreprise" (CGE) , destinée à des entrepreneurs qui veulent créer ou développer leur entreprise. Cette formation est dispensée en français sur douze demi-journées de trois heures chacune. Elle traite l'ensemble des problèmes de l'entreprise et aide les entrepreneurs en formation à faire un premier auto-diagnostic de leur entreprise.

Elle permet ensuite aux candidats de formuler avec l'aide des animateurs, un plan de développement ou de redressement de leurs activités. Cette formation CGE est facturée à 80 000 GNF par participant.

-Une formation "Artisans et petits commerçants" (APC) destinée à un public d'illettrés ou semi-lettrés. Cette formation est dispensée en langue locale et traite les mêmes objectifs que la formation GCE. Elle repose sur des définitions et explications simples et concrètes, alimentées par des supports visuels. Cette formation APC est facturée à 35 000 GNF par participant.

-Des formations sur des thèmes spécifiques sont dispensées auprès des entrepreneurs qui en font la demande et qui recherchent un perfectionnement de leur formation de base. Ces modules s'adressent également à des entrepreneurs appuyés par d'autres projets.. Ainsi des ateliers d'une durée unitaire de quatre jours ont été tenus en 1995 à l'intention d'un groupe d'entrepreneurs en bâtiments et travaux publics appuyés par l'Association Française des Volontaire du Progrès (AFVP). Ces ateliers ont porté sur les thèmes suivants :

- . création d'entreprises - législation du travail,
- . fiscalité - gestion du personnel,
- . sécurité sociale - fonction approvisionnement,
- . coût de production - crédit ou emprunt bancaire,
- . environnement.

Ces formations sont facturées à 60 000 GNF par jour et par groupe de six participants.

(2) Le suivi-conseil

Après avoir suivi la formation, l'entrepreneur qui le désire peut signer un contrat de suivi conseil avec l'antenne.

L'objectif du suivi conseil est de :

aider l'entrepreneur à mettre en application, ce qu'il aura vu lors des formations et de concevoir avec lui des documents comptables et de gestion adaptés à son entreprise.

initier l'entrepreneur à la tenue de ses livres comptables.

vérifier périodiquement la bonne tenue de ses livres.

établir avec l'entrepreneur son compte mensuel de résultats.

analyser ces écarts avec lui.

dégager les problèmes auxquels l'entrepreneur est confronté dans la gestion de son entreprise.

rechercher avec lui des solutions et l'aider à les appliquer.

Des visites de suivi individuelles de l'entrepreneur sont programmées mensuellement. Deux à trois visites par mois sont ainsi effectuées auprès de l'entreprise cliente.

Un suivi collectif est organisé à l'intention des petits commerçants, pour répondre à un problème de disponibilité de ce type de clientèle. Il a lieu une fois par mois et regroupe une dizaine de petits commerçants vendant le même type de produit.

La facturation de ce service varie de 2 500 à 20 000 GNF par mois suivant le niveau d'activité de l'entreprise.

(3) Le financement

La Maison Régionale des Entrepreneurs par l'intermédiaire de ses antennes finance des projets à caractère productif (ou commercial s'il permet la valorisation des produits locaux). Le financement se fait sous forme d'appui aux fonds de roulement ou de crédit d'équipement à des entrepreneurs formés et appuyés par la Maison des Entrepreneurs. Les dossiers de demande de crédit sont analysés et doivent répondre aux critères de bancabilité avant d'être financés. Les dossiers sont montés par les antennes et analysés à l'occasion des comités de crédit mensuels qui se tiennent dans chaque ville. L'ensemble des animateurs participe à ces comités et donnent leur avis sur le dossier mais la MRE tranche en dernier recours.

Les crédits octroyés varient entre 400 000 GNF et 3 000 000 GNF pour une durée allant de 6 à 12 mois. Le taux pratiqué est de 3 % par mois sur le capital restant dû. L'antenne perçoit 5 % du montant du crédit pour couvrir ses frais de montage de dossier. Au-delà d'un montant de 3 000 000 GNF, la Maison Régionale des Entrepreneurs s'articule avec les institutions financières présentes.

Dans ce cas, elle monte le dossier financier de l'entreprise concernée et la met en relation avec l'institution pouvant répondre à sa demande.

Ainsi, des contacts se poursuivent avec les institutions de la place pour parvenir à un partenariat à ce sujet (Crédit Mutuel et OPIP).

c) Résultats obtenus

En 1995, la MRE a formé au travers de ses deux antennes opérationnelles (N'Zérékoré et Macenta) 344 personnes (dont 54 étudiants du Centre de Formation Professionnelle de N'Zérékoré). 142 entrepreneurs ont bénéficié d'un suivi-conseil et 132 dossiers ont été financés pour un montant total de 119 149 200 FG.

Au 31/12/95, le taux de remboursement à l'échéance était de 85 % et six mois après l'échéance de 95 %.

Des difficultés existent dans le paiement des frais de suivi-conseil et ont amené à repenser cette fonction et le contenu du suivi-conseil. En effet, certains entrepreneurs cessent de payer le suivi-conseil une fois obtenu leur crédit. Une analyse plus approfondie a fait ressortir la nécessité de se détacher d'un suivi encore trop conçu (du moins par les animateurs) comme un suivi comptable et d'accorder davantage d'importance au suivi de gestion et la formation continue de l'entrepreneur (pour laquelle il existe une demande réelle et importante). Un certain nombre de thèmes sur lesquels les entrepreneurs souhaiteraient être formés dans le cadre du suivi conseil a ainsi pu être établi. Une partie des formations spécifiques répondent à ces besoins, d'autres modules devront être conçus et dispensés aux entrepreneurs en parallèle au suivi conseil. Cette prestation de formation continue fait partie intégrante du suivi conseil et ne fera plus l'objet d'une facturation distincte.

Les modalités de paiement du suivi conseil ont également été revus avec un alignement des échéances de remboursement du suivi-conseil et du crédit. Mais, les deux éléments restent facturés de manière bien distincte (cf. plus bas).

d) Pérennité de la structure

(1) Viabilité technique

Aujourd'hui, les animateurs maîtrisent une grande partie de leurs fonctions mais restent cependant encore faibles dans les fonctions de diagnostic d'entreprise et de suivi de gestion même si ce sont les domaines dans lesquels ils ont le plus progressé au cours des deux dernières années.

Un plan de formation établi à l'intention des animateurs et des cadres par l'assistant technique expatrié, aujourd'hui rentré en France, sera poursuivi par un cadre de haut niveau détaché par une ONG guinéenne, l'Association des Volontaires pour le Développement en Guinée. L'appui technique de ce cadre sur encore une année devrait permettre à l'équipe de la MRE d'être autonome dans ses fonctions mi-97.

Un manuel de procédures comptables et de gestion a été établi. Les formations et la méthodologie de suivi-conseil sont capitalisés au fur et à mesure.

(2) Equilibre financier

La MRE facture ses prestations à des prix adaptés à chaque catégorie de public.

En 1995, la MRE couvre ses charges à hauteur de 115 % à partir de cette facturation de ses prestations. Une antenne (Macenta) est légèrement déficitaire. Le siège régional arrive juste à l'équilibre et l'antenne de N'Zérékoré dégage des bénéfices.

Quelle stratégie la MRE a-t-elle adoptée pour minimiser ses charges?

a/ Diversifier les publics: assurer une péréquation des coûts

Tout d'abord, elle a fait le choix de diversifier les publics.

En effet, il est plus facile de facturer les prestations à un prix proche de leur coût de revient aux petites entreprises qu'aux micro-entreprises, même si ces dernières sont les plus nombreuses. En touchant les deux publics, la MRE assure une péréquation de ces coûts.

b/ Combiner formation collective et suivi individuel: gagner du temps ... et de l'argent

Les formations collectives sont moins coûteuses que le suivi individuel. Ce dernier est beaucoup plus lourd puisqu'il mobilise un animateur par entrepreneur. Chaque entrepreneur ayant un projet spécifique, cet accompagnement est bien entendu indispensable.

Toute la stratégie consiste alors à bien déterminer les besoins auxquels on peut répondre par une formation collective et ceux qui ne peuvent être traités que dans le cadre d'un accompagnement individuel.

c/ Bien définir les compétences nécessaires et recruter en conséquence: éviter les surcoûts salariaux

Les charges salariales, le poste de dépenses le plus important de la MRE, ne sont pas seulement liées au temps consacré par l'animateur à la réalisation de chaque prestation mais également au niveau de qualification (et donc au salaire) de ce conseiller formateur.

Les niveaux de qualification requis selon les fonctions, les publics, les prestations doivent donc être analysés finement pour ne pas recruter un personnel surqualifié et donc ... surpayé. Attention également à ne pas opérer dans le sens inverse et à faire passer la réduction des charges avant la qualité des prestations. L'exercice n'est pas forcément simple.

d/ Une structure décentralisée: ajuster les moyens humains en fonction de la taille du marché

La définition quantitative des moyens humains à mettre en oeuvre doit être fonction du marché de micro et petites entreprises identifiées dans la zone d'intervention.

La MRE a également fait le choix de recruter du personnel capable de fonctionner avec beaucoup d'autonomie au niveau des antennes (animateurs et chef d'antenne), ce qui permet d'alléger le coût de fonctionnement du siège régional (deux cadres).

(3) Pérennité institutionnelle et statut juridique

Le dernier élément relatif à l'autonomisation de la structure MRE est de la doter d'un statut juridique propre, reconnu par les autorités guinéennes. En amont du choix du statut juridique se pose deux questions:

- celle de la propriété de la structure (à qui appartient son patrimoine?)
- celle de la gestion de la structure (qui la gère? comment sont répartis les pouvoirs?)

(4) Viabilité institutionnelle

Au niveau de la MRE, le choix a été fait de distinguer clairement:

- la structure propriétaire des fonds de crédit: une fondation
- la structure d'exploitation de ces fonds: la MRE

La mise à disposition des fonds de crédit à la MRE fait l'objet d'une contractualisation annuelle avec une série de critères de bonne gestion à respecter.

Restait la question de la gestion de ces deux structures.

La structure n'est pas nécessairement gérée par les entrepreneurs bénéficiaires

La fondation devrait être gérée par le CIDR et les bailleurs de fonds qui ont contribué à la constitution des fonds et qui souhaitent participer à leur gestion.

Concernant la MRE, il avait été envisagé au départ que la MRE soit gérée par les entrepreneurs eux-mêmes. En réalité, cette option n'a pas réellement suscité d'intérêt chez les entrepreneurs. La plupart étaient intéressés par les prestations proposées mais se positionnaient davantage en clients. Ils n'avaient guère de temps à consacrer à la gestion d'une entreprise comme la MRE, ... en plus de leur propre entreprise.

Ceux qui ont manifesté un intérêt à gérer la structure (généralement les plus grosses entreprises) souhaitaient surtout pouvoir l'orienter dans le sens de leur intérêt personnel (trafics d'influences...).

Se posait donc avant tout un problème de représentativité et de légitimité des entrepreneurs qui auraient été désignés pour participer au conseil d'administration (ou conseil d'orientation) de la MRE.

Le choix a donc été fait de mettre en place une structure privée qui ne serait ni autogérée par les entrepreneurs, ni leur propriété.

Dans un premier temps, ce seront CIDR et l'AVODEG (qui a participé à la mise en place de la MRE) qui participeront à son conseil d'administration. Ils se retireront progressivement au profit d'acteurs du développement régional de Guinée Forestière.

Le rôle des organisations professionnelles ou groupements d'entrepreneurs

La participation des entrepreneurs à la définition des orientations n'en reste pas moins nécessaire. Les organisations professionnelles ont un rôle important de contre pouvoir vis à vis de la MRE pour éviter toute dérive de celle-ci par rapport aux objectifs initiaux.

Celles-ci sont souvent à l'état embryonnaire voire inexistantes dans certains corps de métier de Guinée Forestière.

Avec le recul, il apparaît donc nécessaire en parallèle à la mise en place d'une structure comme la MRE de travailler à promouvoir l'émergence de groupements d'entrepreneurs qui puissent à terme:

- être des interlocuteurs valables pour cette MRE car représentatifs et

organisés

- mais également prendre en charge une série de problèmes qui ne pourront être résolus que par un processus d'auto-organisation des entrepreneurs eux-mêmes. L'organisation d'approvisionnement en commun, la réglementation de l'apprentissage, les relations avec l'administration... ne relèvent pas de la MRE mais des entrepreneurs eux-mêmes.

Sur la MRE que le CIDR envisage de lancer en Haute Guinée fin 96, un travail d'accompagnement des organisations professionnelles en parallèle à la mise en place de la MRE a été définie.

(5) Viabilité juridique

L'option de création d'une société anonyme s'est heurtée à plusieurs contraintes réglementaires:

- la fiscalité, difficilement supportable pour une structure qui parvient juste à l'équilibre financier

- la nécessité pour toute société anonyme qui distribue du crédit de prendre le statut d'établissement de crédit ... Or, un établissement de crédit n'est pas habilité à effectuer des prestations de formation/conseil.

Un statut spécifique de sociétés de service financier et non financier serait donc à négocier auprès des autorités guinéennes ainsi que des dérogations fiscales. Dans cette phase de transition, la MRE sera dotée d'un statut d'association plus souple et non soumis à fiscalité.

L'association MRE sera propriétaire de son patrimoine (hors fonds de crédit): bâtiment, motos ... Un des deux cadres du siège régional sera nommé directeur. Il gèrera la MRE sous la responsabilité du conseil d'administration de l'association.

Le projet CIDR prenant fin mi 97, l'association MRE devrait être créée fin 96.

4. Vola Mahasoa (Madagascar)

Expérience: Vola Mahasoa, Madagascar Première fiche DPH: 1993-06- 13	Auteur: CIDR
---	---------------------

a) Grandes caractéristiques de l'environnement

(1) Environnement national

Madagascar est en négociation depuis plusieurs années avec les institutions de Bretton Woods mais, ces négociations piétinent. Les réformes attendus par le FMI (privatisation des banques et des grandes entreprises d'Etat, réduction du déficit budgétaire ...) se déroulent avec une grande lenteur. Cet ajustement structurel, à marche forcée, sans contrepartie financière (arrêt de la plupart des aides bilatérales) faute de signature officielle, entraîne tous les jours un peu plus Madagascar dans la pauvreté.

Cette spirale infernale ne semble pas vouloir s'arrêter: flottement du franc malgache, dépenses publiques non maîtrisées, augmentation des taxes et donc des prix à la consommation, ...

Les besoins vitaux d'une grande partie de la population ne sont plus assurés et les autorités politiques ne semblent pas parvenir à mettre en place une politique efficace de redémarrage économique.

En 1995, l'inflation a été de 40 % mais elle semble en passe d'être maîtrisée. Le franc malgache a été globalement stable sur l'année mais il a connu de fortes et rapides variations durant cette période. Le taux d'escompte de la Banque Centrale est passé de 33 à 30 % au début de l'année 96. Les taux bancaires restent cependant élevés, surtout compte tenu de la chute actuelle de l'inflation.

Une processus de décentralisation est cependant en cours et apparaît un peu comme une "dernière chance" pour Madagascar. Les municipalités ont été élues en février. Les régions et les départements devraient bientôt se mettre en place.

Sur le plan politique la situation reste encore incertaine avec des changements fréquents de premiers ministres, des partis d'opposition peu

entendus

(2) Environnement régional et local

La région Sud-Ouest a longtemps été délaissée par les bailleurs de fonds et autres intervenants. Depuis quelques années, un certain nombre de projets se sont cependant installés dans la zone (Coopération Française, Union Européenne, Banque Mondiale ...)

Bezaha, au centre du Moyen Onilahy, est un chef-lieu de département depuis 1994. La population de cette région est d'environ 50000 habitants, essentiellement Tanosy. Les Tanosy sont des riziculteurs arrivés du Sud-Ouest de l'île par vagues successives entre le milieu du XIXème siècle et le début du XXème siècle. Plus récemment la région a accueilli de nouveaux migrants : commerçants et artisans venus du grand sud frappé par la sécheresse.

Sur le plan économique, la région de Bezaha est l'un des plus gros PPI (Petit Périmètre Irrigué) du faritany de Tuléar: 3 000 ha de rizières irriguées pour une production annuelle de 20 000 tonnes les bonnes années. Avec deux campagnes de riz par an, la vie économique dépend quasi exclusivement de la riziculture et est rythmée par les saisons culturales.

Les autres productions, excepté l'élevage de zébus (élevage plutôt contemplatif) sont mineures et réservées à l'autoconsommation: pêche, petit artisanat, cultures maraîchères. L'oignon et le pois du cap se développent mais les paysans ont du mal à le commercialiser jusqu'à Tuléar (pas d'intermédiaire, pas d'organisation entre eux ...).

Pour les familles Tanosy, le passage de l'économie de troc à l'économie monétaire est difficile. Face à quelques commerçants spéculateurs (les indo-pakistanaïens principalement), leur autonomie est limitée, d'où un surendettement croissant de ces familles réduites à une stratégie de survie.

Sur le plan social, les solidarités se limitent souvent à la famille. L'habitat est très éclaté et il n'existe pas vraiment d'entité sociale au niveau villageois. Les organisations paysannes ou associations traditionnelles d'entraide sont rares. Les seuls mouvements associatifs au sein des villages s'organisent autour des problèmes de sécurité du bétail (lutte contre les vols de zébus).

b) Origines et historique de l'expérience

Le Centre International de Développement et de Recherche intervient depuis 1989 dans le Moyen Onilahy. Deux approches différentes avaient été initiées au départ: l'une en milieu semi-urbain (gros bourgs comme Bezaha)

visait l'appui aux artisans (conseil, formation, crédit ...), l'autre en milieu rural, l'appui à la gestion du budget familial.

En 1991, après une évaluation des deux programmes, les deux projets ont été refondus en un seul s'appuyant essentiellement sur la méthodologie d'appui à la gestion du budget familial mais celle-ci est accélérée (4 mois au lieu de 10 initialement) et un volet crédit est introduit. Ce crédit est distribué à des familles, urbaines ou rurales, quelle que soit leur activité (artisanat, agriculture, commerce ...), à condition :

- qu'il s'agisse de projets productifs
- que les familles soient réunies en groupes de caution solidaire.
- qu'elles acceptent de suivre la formation à la gestion du budget familial

c) Les services proposés par Vola Mahaso

(1) Formation

La formation a pour objectifs d'aider les familles à:

- mieux gérer la soudure et les dépenses faisant suite à la récolte
- épargner en vue des dépenses exceptionnelles
- sortir du surendettement
- gérer globalement le budget familial et favoriser la transparence entre l'homme et la femme.

Elle alterne des animations avec supports visuels et un suivi individualisé des familles qui apprennent à tenir une comptabilité familiale à partir de cahiers spécialement conçus à cet effet (intégrant notamment l'évolution des stocks de riz). Une formation à la programmation des recettes et dépenses leur est également donnée.

La formation est obligatoire avant le premier crédit. La poursuite de la tenue des cahiers est ensuite facultative.

(2) Financement

Vola Mahaso ne distribue de crédit qu'à des familles regroupées en association de caution solidaire. Un travail d'animation et d'accompagnement des groupes est mené par les animateurs. Le règlement intérieur est élaboré lentement, les responsables (président, trésorier, secrétaire) sont formés, l'association apprend progressivement à s'auto-gérer.

Vola Mahaso distribue du crédit selon les principes suivants:

pas de garantie exigée autre que la caution solidaire
le premier déblocage intervient seulement de 3 à 6 mois après la création de l'association (durée de la formation à la gestion du budget familial)
crédits successifs, d'un montant individuel progressif en fonction de l'histoire de crédit de la famille
financement uniquement d'activités génératrices de revenus
large délégation de décision d'octroi aux animateurs qui connaissent bien les familles
processus de recouvrement rigoureux, intense et rapide.

Jusqu'à Vola Mahasoà ne distribuait que des crédits court terme. En 1996, en réponse à une demande de la population, un nouveau produit financier sera introduit: la location-vente d'équipements agricoles.

Les grands principes retenus sont les suivants:
financement du matériel agricole et des zébus de trait seuls dans un premier temps
épargne préalable obligatoire sur trois à quatre mois ("avance bloquée")
durée de remboursement très courte
financement sous forme de location-vente et non de crédit, ce qui facilite la récupération du bien financé en cas de non paiement d'une échéance
accompagnement intense des familles et associations
conditions d'accès restrictives (les meilleurs clients)
locations individuelles mais caution de l'association et fort engagement de celle-ci dans le remboursement.

(3) Appui aux dynamiques d'auto-organisation

Les groupes et associations de caution solidaire ont été incitées, à travers des échanges d'expériences, des rencontres, à s'organiser en Maisons des Associations pour, au delà des actions de formation et de crédit proposés par Vola Mahasoà, réfléchir au développement économique de leur région et initier par eux-mêmes des actions complémentaires.

Quelques actions ont ainsi été menées (approvisionnement en semences maraîchères, installation d'un vétérinaire privé, premiers dialogues avec les services techniques agricoles...) mais la dynamique a du mal à s'enclencher. Les Maisons des Associations couvrent sans doute un territoire trop large. Les animateurs de VM ne sont pas les bons interlocuteurs pour mener ce travail d'animation économique. Les associations les perçoivent essentiellement comme des agents de crédit et les réunions des Maisons des Associations sont parfois davantage un lieu de discussion sur les montants de crédit et les taux d'intérêt que sur le développement économique de la région.

En 1994, une étude a été menée pour porter un diagnostic sur cette situation. Cette étude a permis d'identifier de manière plus précise les contraintes (autres que le crédit et la gestion du budget familial) que peuvent rencontrer les familles et les bases de solidarité et d'organisation traditionnelles sur lesquelles les populations tentent ou souhaiteraient tenter d'initier des actions collectives.

Parmi les contraintes identifiées et surtout les projets proposés par les villageois apparaissent l'approvisionnement et la commercialisation, la gestion des récoltes au sein de greniers collectifs (de premières expériences sont nées et pour certaines ont réussi, pour d'autres échoué faute d'une gestion rigoureuse et d'une distinction entre social et économique ...). Les populations souhaitent s'ouvrir sur leur environnement mais manquent de moyens, d'informations ... Les services techniques de l'Etat dont ce serait le rôle l'assument peu, en grande partie faute de moyens, parfois de motivation...

Un programme est alors défini qui vise à mettre en place, en parallèle à Vola Mahasoa, un service privé d'appui aux producteurs qui souhaitent s'organiser pour commercialiser leurs productions, s'approvisionner en intrants, monter un grenier collectif ... etc. Cette structure assurera également une mise en relation entre les groupements de producteurs et des fournisseurs, des commerçants (recherche de débouchés ...) et, sur demande des paysans, des formateurs techniques.

Les prestations de l'entreprise feront l'objet d'une contractualisation avec les organisations de producteurs (contenu, niveau de facturation...). Le service doit à terme devenir une entreprise pérenne (recherche équilibre financier, autonomie technique, statut juridique etc. ...).

Des articulations seront bien entendu à développer entre ce service et Vola Mahasoa : nouveaux produits financiers, location vente d'équipement

d) Résultats obtenus par Vola Mahasoa

Vola Mahasoa travaille aujourd'hui avec 129 associations réunissant 1176 familles. En 1995, plus de 500 millions de FMG (1FF=1000 FMG) ont été distribués. Le montant moyen des crédits sur la dernière campagne était de 273 000 FMG.

49 % des crédits sont utilisés pour la riziculture, 3 % pour d'autres cultures, 34 % pour des activités d'élevage, 6 % pour des activités commerciales et 3 % pour l'artisanat.

On constate qu'après plusieurs crédits utilisés dans la riziculture, les familles diversifient l'utilisation de leur financement vers d'autres activités, ce qui tendrait à montrer qu'elles se constituent progressivement des fonds propres.

Les taux de remboursement depuis cinq campagnes oscillent entre 95 et 100 %.

Concernant la maîtrise du budget familial, les évaluations réalisées en 1995 montrent qu'il existe trois catégories

environ un tiers ne comprend pas du tout la formation ou ne veut pas y participer,

un autre tiers ne comprend et n'intègre qu'une partie de la formation mais elle en retire cependant certaines notions de gestion

un troisième tiers comprend bien la formation et essaye de l'appliquer.

L'apprentissage de la formation est facilitée par un bon niveau d'alphabétisation. Cependant, l'évaluation montre qu'une partie importante des non-alphabétisés, et ils ne sont pas une exception, comprennent une part importante de la formation et sont souvent plus réceptifs aux conseils qui leur sont donnés.

Les associations de caution solidaire arrivent aujourd'hui à une bonne maîtrise de gestion de leurs activités. Plusieurs d'entre elles (environ 30 %) ont développé une petite caisse de solidarité ou de crédit (dons en cas de maladie, crédit commercial à très court terme ...)

e) Pérennité de la structure

(1) Viabilité technique

Les animateurs (8 au total) maîtrisent aujourd'hui pleinement leurs fonctions. Un effort de formation doit cependant encore être consenti pour la formation des cadres. Un des deux cadres a quitté Vola Mahasoa au cours de l'année 95... attiré par une proposition salariale plus intéressante sur un autre projet qui n'était pas, lui, géré dans une logique de recherche d'équilibre financier. Il a été remplacé mais le processus de formation est à reprendre à zéro avec le nouveau...

La création de nouveaux Vola Mahasoa sur trois nouvelles zones du Sud Ouest (à la demande de la coopération française) permet d'envisager la mise en place d'un bureau d'appui à ces différentes structures au niveau régional. Le coût d'un cadre malgache de haut niveau pour ce bureau d'appui sera alors réparti

entre les différentes structures (une seule n'aurait pu le supporter financièrement).

Les fonctions des cadres de Vola Mahasoa Bezaha ont donc été redéfinies. Ils pourront désormais bénéficier à terme d'un appui de ce cadre pour tout le travail de conception (produits de formation, produits financiers ...) sur lequel ils ont le plus de mal à progresser.

L'ensemble de la méthodologie a été capitalisée et fait l'objet de guides méthodologiques à destination des animateurs. Le même travail est en cours de réalisation concernant la gestion de la structure (rédaction d'un manuel de procédures comptables et de gestion). Toute cette méthodologie sera bien entendu valorisée à travers la réplique de l'expérience sur les trois nouvelles zones du Sud Ouest même si des adaptations importantes devront également être faites, ces zones présentant des différences tant sur le plan ethnique et social qu'économique.

(2) Equilibre financier

Aujourd'hui Vola Mahasoa couvre ses charges à hauteur de 46 % (y compris amortissements). En 1994, ce taux de couverture n'était que de 27 %. Les simulations effectuées font apparaître une couverture totale des charges à partir de 1998.

Cela reste bien entendu lié à la possibilité d'accéder à des ressources à des taux qui, sans être des taux concessionnels, restent raisonnables.

Pour que Vola Mahasoa s'équilibre, elle doit pouvoir disposer de ressources à un coût moyen de 20 % . Compte tenu des taux actuels, un ratio de 22% de fonds propres (ressources obtenus en subvention au lancement du programme) est nécessaire. Avec 78 % de ressources empruntés, le coût moyen de la ressource ne remet pas en cause l'équilibre de la structure.

L'accès à des ressources locales reste cependant difficile, l'avenir de la BTM, banque de développement malgache, et notamment de son secteur "financement rural" étant incertain. A l'heure actuelle, aucun prêt n'est plus consenti par ce secteur.

(3) Montage institutionnel et statut juridique

Vola Mahasoa ne mobilise pas d'épargne, le statut de mutuelle d'épargne-crédit n'est donc guère adaptée.

Le statut envisagé (pour l'ensemble des Vola Mahasoa et leur bureau d'appui) est en fait celui de société anonyme avec un agrément en tant qu'établissement de crédit. En effet, la nouvelle loi bancaire devrait permettre un assouplissement des conditions d'accès à ce statut (montant minimum de

capital, périodicité d'envoi des états financiers ...). Le problème de la fiscalité appliquée à ce type d'établissement reste cependant entier. La viabilité financière de Vola Mahasoa risque en effet de se trouver remise en cause si elle doit s'acquitter de l'ensemble des taxes appliquées à une SA "classique".

Le code d'investissement prévoit une exonération pour les entreprises qui se créent sur les cinq premières années mais les établissements financiers ne sont pas éligibles à ces exonérations.

Au delà de l'aspect juridique, la question de l'actionnariat est également déterminante. Il est aujourd'hui prévu une répartition des actifs entre le CIDR (au moins dans un premier temps), des organismes de développement malgaches, certains opérateurs économiques locaux impliqués dans le développement de la zone et les familles bénéficiaires. Celles-ci n'ayant jusqu'à présent été que peu impliquées dans le fonctionnement de Vola Mahasoa (elles se positionnent plutôt en clients), un long travail d'animation reste à mener pour que leur participation au capital n'en reste pas à la détention d'une part sociale et la participation passive à un conseil d'administration. Au contraire, le programme d'animation devrait leur permettre de disposer de représentants réellement "représentatifs" et d'être des actionnaires à part entière ayant une véritable capacité d'orientation et de proposition...

5. ACEP-Sénégal

Expérience: ACEP, Sénégal Première fiche DPH: 1993-02-05	Auteur: CIDR
---	---------------------

a) Origine et historique de l'expérience

Le réseau **ACEP** a vu le jour en 1986 sur financement de l'**USAID**. Il se limitait alors aux régions de Kaolack et Fatick, et portait la dénomination de "Projet de Développement des Collectivités Locales et de l'Entreprise Privée en milieu rural".

En 1990 déjà, le projet entreprit d'accroître son rayonnement.

Pour ce faire, il transféra son siège social de Kaolack à Dakar, changea d'appellation pour devenir "l'Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée" ACEP et élargit son intervention aux régions de Dakar, Thiés, Diourbel et Louga.

En 1992, faisant suite à la demande du gouvernement de s'implanter plus au sud, l'ACEP entreprit une troisième phase de développement en établissant les bureaux à Ziguinchor, Kolda et Tambacounda. Le gouvernement sénégalais contribuait à cette expansion par un montant de 443 674 423 F CFA.

L'année 1993 allait marquer un tournant décisif dans l'évolution institutionnelle de l'ACEP. En effet, le projet initié par l'**USAID** prenait fin et amenait ainsi l'ACEP à choisir la forme juridique mutualiste.

Le 29 mai 1993, l'ACEP obtenait son agrément à titre de Caisse Mutuelle d'Epargne et de Crédit et porte désormais le nom de "**Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production**" **A.C.E.P.**

Il faut également noter l'ouverture de l'antenne régionale de Saint-Louis en février 1995.

b) Services proposés

(1) Caractéristiques et évolution du public

L'ACEP ne finance que des entreprises existantes (pas de créateurs). L'ACEP a un ciblage sectoriel très précis. Des quotas sont fixés par secteur (commerce: 45 %, transport: 35%; manufacture: 12%, agriculture: 8%). La place prédominante accordée aux activités de transport et de commerce est évidente et n'a pas varié. Elle reflète bien le paysage économique sénégalais mais est également une expression de la « politique du moindre risque ».

(2) Caractéristiques et évolution des appuis

L'ACEP est une structure de financement.

Les critères de sélection pour l'octroi de crédits sont:

- être de citoyenneté sénégalaise
- être localisée dans la zone desservie par l'agence
- justifier que l'entreprise a au moins 6 mois d'existence
- travailler à plein temps dans l'entreprise (pas de fonctionnaires, hommes politiques)

Les demandes sont déposées à l'agence. Un chef d'agence évalue leur pertinence et la solvabilité des promoteurs (visites dans l'entreprise, enquêtes auprès de l'entourage du promoteur ...). Cette évaluation est transmise au chef du bureau régional qui l'analyse à son tour selon la même procédure (visite ..). Si elle est approuvée, le chef d'agence présente ensuite le dossier au comité de crédit qui se tient une fois par mois dans chaque région. Le comité de crédit est composé:

- du directeur de l'ACEP (ou son représentant)
- du responsable juridique
- du chef de bureau régional.

Les décisions sont prises à l'unanimité.

L'ACEP exige des garanties essentiellement matérielles: nantissement, aval d'un tiers, hypothèque ...

Les remboursements de crédit sont suivis de très près (visites de rappel avant chaque échéance, pénalités appliquées dès le premier jour de retard, échéance mise en contentieux au bout de deux mois...)

Les agents sont motivés par un système d'intéressement lié à l'état du portefeuille de clients qu'ils suivent.

L'ACEP n'assure aucun service de formation/conseil renvoyant les promoteurs demandeurs de ce type de services vers d'autres structures de l'environnement (ONG ...). Toutefois, avec la perspective de développement de prêts à moyen terme (plus risqués), l'ACEP réfléchit à un développement en interne de ce type de services.

c) Pérennité

d) Résultats

Depuis 1985, L'ACEP a financé plus de 4500 entreprises (7937 prêts) pour une valeur de 6, 285 milliards de FCFA. Le taux d'arriérés est de 6 % en nombre de prêts et de 0,64 en valeur. Le taux de contentieux est de 4% en nombre et de 1,4% en valeur. Il enregistre une baisse significative depuis 1992 où il était à 3,4 %.

Près de 8 000 emplois auraient été créés entre 1990 et 1994 avec un coût moyen de l'ordre de 425 000 FCFA par emploi.

(1) Equilibre financier

De 1992 à 1994, les produits sur intérêts ont augmenté de 77 %, les charges ont, elles, augmenté de 123 % (51 personnes salariées). Malgré cela, les subventions ont disparu et l'ACEP est largement parvenu à l'autonomie financière, s'interrogeant même aujourd'hui sur l'utilisation des plus-values qu'elle réalise.

(2) Viabilité institutionnelle et juridique

Les instances en charge de l'ACEP ont pu croire à une époque que les banques, au vu du succès remporté en matière de prêts aux petites entreprises, se décideraient à prendre le relais. Il n'en a rien été et dès 1988, la décision fut prise de créer une institution typique et pérenne de financement de ce secteur.

Les conditions posées étaient les suivantes:

- être exempté d'impôts
- avoir la capacité juridique de solliciter et de retenir à la fois de l'épargne du grand public et des subventions et lignes de crédit des pays donateurs ou de bailleurs de fonds
- obtenir la liberté de fixer ses propres taux d'intérêt pour l'épargne comme pour le crédit

Les seules structures qui répondaient à ces critères étaient soit les banques, soit les caisses mutualistes d'épargne-crédit (CMEC). Une transformation en institution bancaire privée posait le problème du transfert d'un capital propriété de l'Etat et de l'enrichissement sans cause. L'USAID, le gouvernement sénégalais et la direction de l'équipe sont tombés d'accord sur la solution de la mutualisation, bien qu'à l'époque, il n'existât pas de législation en la matière au Sénégal.

Celle-ci sera mise en chantier par la BECEAO et promulguée en février 1993.

En mai de la même année, l'ACEP obtient son agrément en tant que CMEC et change son appellation (Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production).

A l'heure actuelle, elle compte 2300 membres sur les 4 500 à 5 000 potentiels que représente sa clientèle et elle a franchi la barre des 2 milliards de FCFA d'actifs.

La mutualisation n'en est cependant qu'à ses débuts et elle sera longue et difficile aussi bien du côté des agents que des mutualistes, qui n'ont pas raisonné jusque là dans cet esprit (positionnement en tant que clients).

A titre d'exemple, lors de la deuxième assemblée générale de juin 1994 quand il s'est agi de statuer sur la destination des plus values, le réflexe immédiat des mutualistes, y compris du Conseil d'Administration, a été « on ristourne! ». Ce n'est qu'au bout d'une longue discussion et au prix d'une intervention du représentant du ministère des finances que le point de vue de la direction s'est imposé en faveur de ses besoins en investissement pour l'informatique et le parc roulant...

C. EPICEA

1. Note de synthèse

Genèse, Socoden, la Nef, trois expériences de structures d'appui, suivies par Épicea.

Note d'analyse 1997²

a) Présentation des organismes et points marquants de leur évolution

(1) Socoden

L'organisme financier Socoden a été créé en 1965 par les coopératives françaises de travailleurs salariés (SCOP) dans un but de solidarité entre elles et de maintien d'emplois. Il finance la trésorerie longue des SCOP et contribue à leur création, reprise ou développement.

L'évolution de Socoden en 30 ans est considérable. On est passé d'une petite structure ayant rassemblé quelques dizaines de milliers de francs pour un projet ponctuel à un organisme de capital-investissement disposant de fonds propres de 130 MF, réalisant plus de 100 concours chaque année. On distingue trois grandes décisions au cours de son développement :

- en 1966, *pérennisation* de l'organisme en régulant l'apport financier annuel de chaque SCOP ;
- mi-années soixante-dix, *spécialisation* dans des interventions à des concours moyen-long terme (5 ans) remboursables et sans garantie (qui depuis 1981 ont pris la forme précise de « prêts participatifs ») ;
- au cours des années quatre-vingts, *systématisation* de l'accompagnement en matière d'ingénierie financière, *prise de participation* dans les organismes financiers intervenant dans les SCOP (SPOT), créations d'organismes régionaux leur garantissant des prêts bancaires (SOFISCOP) et *partenariat* (Cigales).

Aujourd'hui Socoden fonctionne bien et a encore des possibilités

² Note rédigée à partir des monographies réalisées en 1996 pour la recherche INAISE / DG5 - UE (Bruxelles)

d'augmentation de concours (Socoden effectuée plus de cent concours chaque année) et d'amélioration des performances.

(2) la Nef

Créée en 1987 la société financière de la NEF (Nouvelle Économie Fraternelle) est une émanation de l'association qui porte le même nom, dans le but d'adapter sa structure juridique à la nouvelle loi bancaire de 1984.

La croissance fut rapidement au rendez-vous, grâce à un premier appel public à l'épargne lors de sa création, puis un second en 1994. La Nef eut besoin également de moyens supplémentaires dans 4 domaines : la garantie, le capital-risque, le conseil et la formation, le financement spécifique de l'appui aux projets difficiles et de leur accompagnement.

D'une situation de relative surcapacité, la Nef voit désormais son activité « décoller » avec une structure quasi-identique, d'où *une nécessaire adaptation de l'outil d'exploitation*. On note que l'activité de prêts « explosant », ne permet plus au groupe de proposer des services d'audit et de conseil, cette activité devenant marginale. La Nef aimerait mener à bien un travail de conseil et d'accompagnement mais elle n'en a pas les moyens.

Le développement de la nef est également lié à de nombreux partenariats, concrétisés notamment par la naissance de Finansol, l'obtention de l'agrément de SOFARIS et la création du compte de partage Raoul Follereau.

L'objectif final de la Nef est de développer complètement son activité financière pour *constituer une banque de plein exercice*.

(3) Genèse

En 1985, différentes entreprises se regroupaient dans un même local dans le but de faire des économies d'échelle sur certains services et de réaliser un mixage culturel entre un organisme de formation et des entreprises. Les membres du GIE Genèse ont commencé à s'aider mutuellement au niveau de leurs trésoreries et ont décidé finalement de créer une structure financière autonome pouvant répondre à ce besoin en collectant leur épargne. La SA Genèse était née.

Une première évolution fut *l'ouverture vers de nouveaux emprunteurs*. De nouveaux locataires ont, en effet, sollicité des prêts lors de leur installation dans les locaux, ce qui leur fut accordé. Cette ouverture interne fut doublée par une seconde lorsque des entreprises de l'extérieur sont venues solliciter Genèse. Ce développement pose problème puisque l'absence de proximité et de confiance en ces nouveaux emprunteurs constitue un risque pour la SA Genèse, qui n'a pas les ressources pour financer d'éventuelles pertes, ni pour assurer un accompagnement professionnel lourd.

L'avenir de Genèse se situe donc plus dans un transfert d'expérience que

dans un développement trop dangereux.

b) Analyse transversale de quelques points clés

(1) Evolution des fonds destinés aux prêts

Ces trois organismes présentent l'originalité, par rapport à la plupart des autres instruments financiers de l'économie sociale en France, d'être *initiés et alimentés en ressources au départ par les bénéficiaires directs eux-mêmes.*

L'ouverture de la NEF à des demandes extérieures au réseau de départ s'est accompagnée de besoins de ressources d'origine privées et publiques extérieures à ce même réseau. Au départ, il s'agissait d'aider des membres ou des entreprises de son réseau, maintenant, il s'agit d'aider des entreprises socialement utiles de façon plus large.

La Nef a augmenté de façon très importante ses fonds disponibles pour les prêts grâce au capital, au compte à terme Nef, au livret et au compte-chèques Nef/BFCC.

En réalité, la Nef pourrait mobiliser plusieurs fois son capital sur le marché monétaire, celui-ci servant de "garantie". Un ratio de 3 ou 4 serait raisonnable. Le problème posé n'est pas celui de la quantité de ressources de prêts disponibles mais celui du coût de celles-ci. Ceci renvoie au financement des dépenses de fonctionnement qui ne peuvent à la Nef être financées sur une marge bancaire classique de 2 à 3 %.

Les ressources de Genèse proviennent surtout de la souscription de parts sociales chaque mois (pour 100 à 150 F) par ses membres. Des apports parapublics ont facilité le démarrage (prêt de la Fondation de France 150 000 F sur cinq ans) et l'ouverture vers des demandes extérieures (apport en capital de 50 000 F et prêt sur 4 ans de 100 000 F de la SIFA en 1995).

Pour Genèse, qui ne cherche pas à élargir ses ressources provenant de personnes privées en dehors du cercle des coopérateurs proches des locaux communs, l'ouverture des "emplois" (les prêts) à des demandeurs extérieurs à ce cercle est dangereux. Il peut faire rompre le fragile équilibre emplois/ressources.

Socoden est financée par les SCOP qui lui versent 1‰ de leur chiffre d'affaires chaque année.

C'est le réseau le plus autonome et le plus strictement circonscrit : pour être financé, il faut opter pour le statut de SCOP.

(2) Financement des dépenses de fonctionnement

La Nef vit de ses produits bancaires, et de quelques subventions. Actuellement, la charge de travail de la Nef augmente plus vite que les ressources provenant des prêts, d'où une phase transitoire d'intensification de l'activité sans que l'on puisse avoir recours à l'embauche de nouveaux salariés. *Les revenus de la croissance d'activité sont décalés*, le temps passé par la Nef sur un dossier est en effet surtout concentré avant la mise en place du prêt alors que le produit pour la Nef est réparti sur toute la durée du prêt. Heureusement la croissance des capitaux disponibles (y compris les droits de tirage auprès de la BFCC, liés au livret Nef/BFCC et au compte chèque) est supérieure à celle des emplois. À fin 1996, 15 MF, placés par la Nef auprès de la BFCC, contribuaient au financement des dépenses de fonctionnement.

Une réflexion sur le déficit d'exploitation de la Nef en 1996 : le résultat est déficitaire après passation des provisions. Celles-ci sont calculées d'après des critères prudentiels discutés avec l'organisme de contrôle. Hors, le taux de perte définitif réellement constaté par la Nef après rééchelonnement, mis en jeu des garanties, etc. est très faible, beaucoup plus faible que le calcul prudentiel — que la Nef se doit cependant de respecter.

Ainsi, il semble au rédacteur de cette note qu'en réalité, après la reprise des provisions 1996 qui interviendra dans les années futures, l'exploitation 96 s'avérera équilibrée, même sans le recours aux subventions transitant par l'association Nef.

Les ressources de Genèse proviennent du bénévolat de ses membres et, très faiblement, des produits des prêts et des produits de placement des fonds disponibles.

Le fonctionnement de SOCODEN est financé par les produits de placement des actifs disponibles.

(3) Financement de l'accompagnement

Le financement de l'accompagnement est en général problématique pour les organismes financiers.

Genèse et Socoden maintiennent cette activité après la création des entreprises, la Nef a abandonné la sienne, du moins en interne.

La Nef a créé en 1991, Nef-conseil. Cette filiale offrait des services aux porteurs de projet : conseil de gestion, audit et programmes de formation. Cependant Nef-conseil a vu son activité devenir marginale, la charge de travail induite et les frais d'embauche supplémentaires étant trop élevés pour le groupe.

Nef-conseil a stoppé ses activités en 1994, car ses moyens humains ont été absorbés par la société financière. La solution actuellement envisagée par la NEF est de coupler l'accord de prêt avec un suivi professionnel assuré par une structure du type boutique de gestion. Cette intervention peut être financée directement par le porteur de projet, ou pour certains publics (chômeurs, RMistes...) et certaines régions, prise en charge grâce à des conventions conclues localement par l'organisme de suivi.

Dans le cadre actuel du bénévolat, Genèse consacre 2 ou 3 heures à l'étude des dossiers avant la présentation en réunion mensuelle. En dehors des cas d'impayés, le suivi est limité aux relations de voisinage pour les entreprises du GIE Genèse. Pour les entreprises extérieures au GIE, il faudrait contractualiser à la signature d'un prêt l'intervention d'un professionnel rémunéré pour le suivi.

Socoden est, des trois organismes, le mieux loti en la matière. Il dispose d'une organisation syndicale, la Confédération Générale des SCOP, qui emploie une centaine de salariés, dont plus de la moitié sont des techniciens chargés d'apporter un appui technique aux SCOP, notamment sur le plan financier (ingénierie financière, aide à la relation bancaire, formation technique, etc.). Cette organisation est financée comme Socoden par une redevance sur le chiffre d'affaires des coopératives membres (2‰ pour la CGSCOP et 1‰ pour SOCODEN).

(4) Mode de gestion interne

Il est intéressant de remarquer que ces trois organismes financiers ont un point commun : leur statut juridique, *société anonyme à forme coopérative*. Ils privilégient le pouvoir de l'homme sur le pouvoir du capital.

Genèse est autogérée, les décisions d'investissement sont prises par l'ensemble des membres.

La Nef fonctionne comme une banque, avec un comité d'investissement mais la transparence est totale. Pendant l'assemblée générale, tous les sociétaires peuvent s'exprimer et les orientations y sont vraiment discutées. Le fonctionnement interne concilie un fonctionnement pyramidale ou hiérarchique et un fonctionnement collégial ou horizontal. Par exemple, tout le courrier est lisible pour tout le monde.

SOCODEN est étroitement lié au réseau des SCOP et travaille notamment en étroite collaboration avec les conseillers techniques des URSCOP (Unions régionales des SCOP).

2. LA NEF (France) : UNE EXPERIENCE POUR UNE AUTRE RELATION A L'ARGENT

(1) Pour que l'argent relie les hommes

La circulation de l'argent dans la société anime la vie économique et sociale, en permettant des échanges entre les personnes et en répartissant les moyens financiers. La façon dont l'argent circule joue par conséquent un rôle déterminant dans la construction de la société.

Le système bancaire a participé activement à l'apparition de l'économie moderne, fondée sur une libéralisation et un considérable développement des échanges (biens, services, information) entre les acteurs économiques. Aujourd'hui, un "système économique" de plus en plus élaboré et de plus en plus complexe intègre dans sa "rationalité" une part sans cesse croissante des comportements économiques et sociaux.

Or, cette progression s'accompagne de graves dysfonctionnements aux marges du système, que ce soit avec le chômage, les exclusions ou les atteintes à l'environnement.

Les fondateurs de la NEF ont voulu expérimenter une autre relation à l'argent, porteuse d'un développement plus altruiste et fondée sur une perception plus juste du rôle de l'argent.

Chacun peut constater que les relations économiques sont élaborées sur la base d'une interdépendance des personnes qui, parmi toutes les activités humaines, ont choisi d'en exercer une. Malgré cette spécialisation, l'économie (et donc la circulation de l'argent) doit permettre à chaque Homme de répondre à ses besoins fondamentaux, grâce à l'organisation des échanges.

Fonder les relations économiques sur l'attention aux besoins de l'autre nécessite une organisation de la circulation de l'argent adaptée, c'est à dire une circulation de l'argent à laquelle on redonne sa dimension humaine (le support monétaire étant un outil au service des relations entre les personnes et non une fin en soi).

C'est le rôle qu'a choisi de jouer la NEF :

* par Pierre Schlumberger, la NEF, Bourbons-L'archambaut, France, avec le concours d'Epicea

- en respectant les intentions des épargnants et celles des emprunteurs ;
- en s'efforçant de créer la transparence dans la gestion de l'argent, qui permette aux uns et aux autres de percevoir leur interdépendance et de percevoir aussi la nature des responsabilités qui s'attachent pour eux au maniement de l'argent, qu'ils le prêtent ou qu'ils l'empruntent.

La Nef rassemble et administre des dépôts, elle apporte un outil légal, une technicité, une expérience. L'ambition de ceux qui soutiennent la NEF n'est pas d'édifier au sein du groupe lui-même, la forme sociale idéale et définitive. **Au contraire, la NEF doit se retirer dès que le milieu social où elle est intervenue a atteint la capacité de s'aider lui-même. Un tissu social reconstruit et autoporteur, c'est le but ultime de la NEF.**

(2) La création d'un outil

La NEF a vu le jour dès 1979, sous la forme d'une association ; depuis 1989, l'activité financière de la NEF est assurée par une société financière au statut juridique de société anonyme à forme coopérative et à capital variable. L'objectif, qui a toujours été présent depuis l'origine de la NEF, est de parvenir à la création d'une banque, outil financier complet pour pouvoir répondre au mieux aux besoins de nos contemporains.

Aujourd'hui, l'activité de la société financière est double : d'un côté la collecte d'épargne déposée par des personnes souhaitant donner un sens à l'utilisation de leur argent, pour de l'autre côté prêter cet argent en faveur de projets dont la dimension sociale est prépondérante. La NEF a été créée pour rapprocher les disponibilités financières de ceux de ses membres qui ont une capacité d'épargne, des besoins de financement de ceux dont l'activité requiert des investissements.

En effet, c'est uniquement l'épargne déposée qui est reprêtée, puisque la société financière a décidé de ne pas faire appel au marché financier.

L'engagement de la NEF est d'établir un pont entre épargnant et emprunteur, dans la transparence, et avec le souci constant de permettre aux personnes d'exprimer leurs besoins du moment, afin de proposer les moyens financiers adaptés (ainsi, on le verra, la NEF a régulièrement choisi d'évoluer afin d'accompagner les mutations du contexte économique et social).

La NEF s'est donné pour vocation d'accorder des prêts dans les domaines suivants :

- L'éducation, l'art et la culture,

- L'agriculture biodynamique et biologique,
- La santé et l'aide aux personnes handicapées,
- La réinsertion et la lutte contre l'exclusion par la création d'entreprise,
- Les activités coopératives, et plus généralement toutes activités professionnelles présentant un intérêt social réel.

Cet engagement lui permet d'accueillir une "épargne éthique", moins préoccupée par la recherche d'une plus-value financière qu'animée par la volonté de permettre à des initiatives socialement utiles de se réaliser. On peut alors parler de "plus-value sociale".

b) Répondre à des demandes non satisfaites, permettre de nouveaux comportements autour de

En choisissant de s'adresser à des publics qui, le plus souvent, ne trouvaient pas auprès du système bancaire traditionnel les réponses attendues, la NEF se place sur un "marché" bien particulier. Cependant, son objectif n'est pas de devenir "la banque des exclus", mais plutôt "une banque qui fait reculer l'exclusion".

En effet, la très grande difficulté, voire l'impossibilité, pour de très nombreuses personnes en situation difficile ou "originale" d'accéder aux financements bancaires, inhibe ou stérilise au niveau de la société une capacité d'initiative considérable qui, si elle était libérée, constituerait l'un des meilleurs moyens de faire reculer l'exclusion.

Soutenir le retour à l'emploi par la création d'entreprise, permettre la constitution de réseaux de solidarités autour de projets en création ou en difficulté, soutenir des projets innovants permettant la naissance de nouveaux domaines d'activité, etc., l'action que mène la NEF depuis 17 ans, avec plus de 500 projets financés, va évidemment dans le sens de la création ou du maintien d'emplois. Mais, plus fondamentalement, il s'agit de travailler dans le sens d'une libération de la créativité et des initiatives par la confiance accordée à l'autre (on lui fait crédit), et de la priorité donnée à la satisfaction de tous les besoins humains essentiels, par la solidarité, la fraternité vécue dans les relations économiques.

c) Origines et vocation de la société financière de la

(1) La création de la NEF : Contexte et inspiration

Des personnalités très fortes et très indépendantes ont peu à peu, depuis le début du siècle, introduit dans la sphère française la recherche méthodique entreprise par R. Steiner (entre 1870 et 1925). Ce scientifique et philosophe autrichien avait défini les bases d'une approche scientifique et globale (matérielle et spirituelle) des phénomènes touchant l'Homme et son environnement. Il en proposa des applications dans les domaines de la pédagogie, de l'agriculture (la biodynamie), de l'art, de la médecine, de l'économie.

Poursuivant en France les impulsions données par Rudolf Steiner, des pionniers ont créé écoles, instituts de pédagogie curative, laboratoires, entreprises agricoles, centres d'arts appliqués, maison d'édition, une fondation reconnue d'utilité publique soutenant la formation de jeunes, etc., au prix d'efforts et de sacrifices considérables. Le mécénat a d'abord joué un rôle important, puis, peu à peu, la société se transformant, il s'est presque tari. D'autres rapports avec l'argent devaient être trouvés, ainsi que d'autres liens entre ces porteurs d'initiatives.

En 1978, un groupe d'une trentaine de représentants d'institutions se réunirent, aidés et conseillés par des personnalités venant d'Allemagne et de Suisse, où des banques s'inspirant des travaux de R. Steiner existaient déjà (la GLS en Allemagne, la Banque Communautaire Libre en Suisse, mais aussi la Triodos en Hollande).

Ainsi, l'association la NEF (Nouvelle Economie Fraternelle) est créée en 1979, composée d'abord uniquement de personnes morales, puis s'élargissant en 1982 aux personnes physiques. Son but est d'étudier de nouvelles modalités d'entraide entre ses membres pour répondre à leurs besoins financiers, non couverts par le système bancaire traditionnel ; la mise en commun de l'épargne a permis des concours financiers à court terme et sans intérêts.

En 1987, l'Association crée une Société Financière, afin d'adapter sa structure juridique et technique au fort développement de son activité et aux nouvelles conditions imposées par la loi bancaire de 1984 ; cette structure obtient l'agrément de la Banque de France en 1989. Sa forme juridique de coopérative lui conserve une structure profondément sociale et transparente (chaque souscripteur dispose d'une voix, quel que soit le montant de sa

souscription, et a accès à toute l'information concernant l'activité de prêt de l'organisme), et l'inscrit dans la tradition coopérative européenne.

(2) Le développement de l'activité : Croissance et ouverture

Lors de la création de la société financière, un appel public à l'épargne a permis de réunir un large cercle de 700 souscripteurs et de réunir les 7,5 M.F. de capital nécessaires à la création de la société financière.

Cette première démarche d'ouverture, bien au-delà du groupe d'origine, a été assez rapidement prolongée : les responsables de la NEF ont été conduits à rechercher autour d'eux, dans la sphère de "l'économie sociale", des moyens complémentaires pour être à même de répondre à des demandes de plus en plus diversifiées, et dont le nombre a augmenté au fur et à mesure que, depuis 1990, la crise économique et le chômage se sont aggravés.

Cette quête de moyens complémentaires de ceux dont dispose normalement la NEF a visé simultanément quatre domaines : la garantie, le capital de participation dit capital-risque, le conseil et la formation, le financement spécifique de l'appui aux projets difficiles et de leur accompagnement.

Les institutions de l'économie sociale avec lesquelles une coopération s'engage sont :

la Fondation France Active (accorde des garanties de prêts bancaires, son objectif étant la lutte contre l'exclusion)

des organismes de capital-risque : GARRIGUE et les CIGALEs (gestion alternative et locale de l'épargne)

l'IDES (Institut de Développement de l'Economie Sociale)

la SIFA (Société d'Investissement de France Active)

des organismes de conseil et de formation : "Egée" et "Pivod" (cadres à la retraite bénévoles), les Boutiques de gestion

des institutions apportant leurs subventions : la Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie Sociale, la Fondation de France

Enfin, un groupe d'organismes, comprenant entre autres la Banque Française de Crédit Coopératif et "Autonomie et Solidarité" (organisme de financement solidaire implanté dans le Nord), réunis à l'initiative de la Fondation pour le Progrès de l'Homme pour réfléchir à la construction commune d'une "banque solidaire".

Outre ces institutions, des contacts sont rapidement noués avec le "milieu alternatif" dans son ensemble, à l'occasion de salons ou par l'intermédiaire d'articles de presse.

Enfin, constatant la persistance d'une situation de crise économique et sociale, la NEF s'engage résolument, avec ses partenaires de l'économie solidaire, dans la lutte contre l'exclusion.

L'évolution que connaît la NEF est aussi interne. En 1991, on parle du "**Groupe NEF**" qui réunit alors trois structures :

- **L'association**, qui est la structure d'origine, et l'instance de réflexion et d'orientation pour l'ensemble.

Elle réunit, en 1990, un réseau de correspondants régionaux bénévoles, pour mieux percevoir les besoins locaux, pour faciliter les rencontres et développer l'activité. Mais aujourd'hui, faute d'une organisation adaptée, ce réseau ne constitue pas une base réelle et solide de développement.

Elle a créé en 1992, un fonds de solidarité destiné à collecter des dons auprès de ses membres et amis, pour financer l'activité d'aide à des personnes ou des groupes en difficulté sociale, car ce type de travail ne peut faire l'objet d'une facturation ni ne peut être pris en charge par la seule marge dégagée par la société financière.

C'est elle qui collecte les subventions accordées par des organismes publics. Elle accorde par la suite une subvention à la société financière, correspondant à l'aspect social de l'activité de celle-ci, non couvert par sa seule marge.

L'association peut avoir recours au travail de personnes bénévoles ainsi qu'à un objecteur de conscience, ce qui permet l'accueil et une première étude de toutes les demandes de financement adressées à la NEF, et la recherche d'une réorientation pour les demandes non acceptées.

Sa place et son rôle font actuellement l'objet de réflexions, la décision ayant été prise de permettre à la société financière d'équilibrer ses comptes sans subvention de l'association, afin d'être financièrement indépendante.

- **La société financière**, qui gère seule l'activité financière en tant qu'organisme bancaire agréé par la Banque de France. C'est donc d'elle dont on parlera dans cette présentation.

En 1996, son activité doit être significativement orientée vers l'équilibre financier sans subvention de l'association, afin d'acquérir une totale autonomie financière. Il est très clair que les intérêts perçus sont uniquement destinés à rémunérer l'épargne utilisée pour accorder les prêts et à couvrir les frais de fonctionnement et non ceux de défaillance de certains emprunteurs.

- **NEF-Conseil Sarl**, créée en 1991 du fait des nombreuses sollicitations adressées à la NEF, offrait des services aux porteurs de projet : conseil de gestion, analyse de structure et du fonctionnement d'entreprises (audit), programmes de formation liés à l'entreprise.

L'activité de cette structure est devenue aujourd'hui tout à fait marginale, le "groupe NEF" n'étant pas en mesure de faire face à la charge de travail induite, ni de financer l'embauche de personnels supplémentaires.

L'objectif final de ce "groupe" est de constituer une banque de plein exercice dès que le capital nécessaire de 35 millions de francs pourra être réuni. Seule cette structure, en effet, permettra à la NEF de développer complètement son activité financière.

Cet aboutissement pourrait associer d'autres partenaires de l'économie solidaire qui souhaitent, eux aussi, étendre et renforcer leur champ d'activité. Déjà, certaines ont participé à l'augmentation en cours du capital de la société financière qui, de 7,5 M.F. doit passer à 15 M.F. d'ici à la fin de décembre 1997, du fait d'une croissance importante de l'activité mais aussi pour respecter les nouvelles réglementations en vigueur.

(3) Relation avec le secteur bancaire traditionnel

La société financière de la NEF a été créée avec l'agrément de la Banque de France ; elle est donc tout à fait insérée dans le réseau des organismes financiers français. **La NEF cultive bien évidemment les particularités de sa démarche, mais elle tient absolument à une insertion irréprochable dans le monde bancaire. Pour faire évoluer les pratiques liées au maniement de l'argent dans l'économie contemporaine, il faut être soi-même au sein de ce système.**

Depuis son origine, la NEF travaille avec la Banque Française de Crédit Coopératif, organisme bancaire qui a pour vocation de financer les entreprises de l'économie sociale : les coopératives, les associations, les mutuelles et les autres organismes d'intérêt collectif.

Ainsi, quand la société financière de la NEF est créée, l'organisme bancaire de tutelle choisi est naturellement le Crédit Coopératif. Puis en janvier 1994, avec la création d'un livret B NEF-Crédit Coopératif, et en février 1995 avec la création du compte chèques NEF-Crédit Coopératif, ce partenariat ne cesse de s'affirmer et de se renforcer. La création d'une banque solidaire, à terme, constitue pour le Crédit Coopératif aussi, un objectif souhaitable, car son partenariat avec la NEF gagnerait alors en solidité et en complémentarité.

Par ailleurs, des occasions de financements à deux ou trois établissements se présentent parfois. Ainsi, une collaboration ponctuelle avec une banque traditionnelle peut tout à fait intervenir.

En règle générale, l'activité de la NEF ne concurrence donc pas l'activité bancaire traditionnelle, ni dans la collecte de l'épargne ni surtout dans l'activité de prêt. Sa très petite taille et l'originalité de son action la placent dans une position plus marginale (parfois complémentaire) que concurrente.

Toutefois, le développement actuellement perceptible d'une recherche "d'épargne éthique" et d'une demande de financements plus sociaux pourra

amener à une redéfinition des comportements bancaires et donc de la place de chacun.

(4) Caractéristiques de l'activité de prêt de la société financière de la NEF

La NEF ne peut intervenir que sous forme de prêt (et non de subventions ou de capital risque) professionnel (sont exclus les prêts personnels non professionnels ou le crédit à l'habitat ...).

Du fait de l'augmentation actuelle du capital de la société financière (ce qui accroît ses capacités d'intervention), les prêts à court, à moyen ou même à long terme sont possibles ; les montants prêtés vont de 50 000 francs à 500 000 francs, et jusqu'à un voire exceptionnellement deux millions de francs.

La vocation exclusive de la NEF est le soutien aux projets présentant une démarche ou une vocation sociale incontestable. Les secteurs concernés ont déjà été mentionnés. Définis dès l'origine, ces domaines que la NEF a pour vocation de soutenir correspondent aussi aux activités que les épargnants de la NEF souhaitent aider. En effet, lors de l'ouverture d'un compte à terme, l'épargnant choisit le domaine qu'il désire soutenir en priorité. En retour, les emprunteurs sont sensibilisés au fait que l'argent qui leur est prêté provient d'une "épargne éthique". En recherchant cette transparence, la NEF souhaite permettre à l'argent de relier les hommes, avec leur volonté et leur créativité.

La place et le rôle de l'activité dans la biographie du créateur de projet important tout autant que son aspect social. Il est impératif, pour commencer, que cette démarche soit suffisamment mûrie et justifiée sur un plan personnel. Ensuite, l'aptitude à maîtriser les données chiffrées, juridiques et humaines seront des indicateurs de cette bonne préparation des créateurs. L'équilibre des comptes et la bonne santé financière sont donc également incontournables.

L'intérêt porté aux personnes et le temps passé à l'étude de chaque dossier, font de la NEF un interlocuteur privilégié, particulièrement pour les créateurs d'entreprises ou d'activités nouvelles et pour les chômeurs, que les banques traditionnelles refusent presque systématiquement de financer faute de garantie financière et de "visibilité" quant à la rentabilité du projet. Ceci suppose cependant que le créateur accepte de participer à cette rencontre, à ce dialogue avec la NEF, et y consacrer l'attention et le temps nécessaire.

. Les garanties :

Les garanties financières demandées par la NEF sont particulières : le porteur de projet doit réunir autour de lui un cercle de personnes se portant chacune caution pour une partie du prêt. Le poids de la garantie financière est ainsi répartie sur de nombreuses personnes (chacune cautionnant entre 5 000 et 20 000 francs), mais surtout le

créateur n'est pas isolé ; ce cercle de cautions démontre et renforce la bonne insertion sociale du projet. De plus, l'expérience montre que les "garanties humaines" (la qualité sociale du projet), donnent de meilleurs résultats que les sûretés réelles (garanties matérielles sur des biens) ou les garanties apportées par des organismes publics.

Dans le cas de prêts dont le montant est très important, ou de crédit à long terme, l'utilisation de sûretés réelles est incontournable, en complément du cercle de cautions. La NEF réclame 120 % de garantie estimant qu'elle n'a pas à prendre de risques. Elle garantit l'épargne des gens qui lui confie son argent, aussi entend-elle récupérer intégralement l'argent prêté.

. La durée des prêts :

Les prêts sont à court terme (de quelques mois à 2 ans), à moyen terme (de 2 à 7 ans), plus rarement à long terme (de 7 à 15 ans). La durée d'un prêt est définie en fonction des besoins réels définis lors de l'étude du dossier. La durée moyenne des prêts en cours est de 5,4 ans.

. Les taux des prêts :

Les taux d'intérêt sont calculés de façon à permettre à la NEF d'équilibrer son budget ; ils dépendent de la durée et du montant du prêt (entre 8 et 10,5 %). Le taux moyen des prêts en cours est de 9,96 %. Bien qu'elle souhaite accorder des prêts au taux le plus bas possible (ce à quoi sont sensibilisés les détenteurs de comptes de dépôt à terme qui doivent choisir le taux d'intérêt qu'ils souhaitent recevoir), la NEF ne cherche pas à concurrencer les banques traditionnelles qui peuvent parfois offrir des conditions plus intéressantes.

Elle se situe à l'heure actuelle plutôt dans une moyenne haute des taux du marché.

Ces particularités dans l'activité de crédit font que le nombre de demandes de prêts ne cesse de croître. En 1995, 1 500 demandes d'information ont débouché sur la réception d'environ 350 dossiers. Finalement, 150 projets ont bénéficié d'un prêt de la NEF. Le rapport de 1 à 10 entre les premières demandes et les déblocages effectifs s'explique pour une petite partie par le fait que le projet n'entre pas dans les critères d'intervention de la NEF, mais surtout par un nombre important de demandes abandonnées, ou retardées, fréquemment du fait d'une difficulté à réunir le cercle de cautions demandé.

. Parcours du demandeur :

- demande d'informations par téléphone ou par courrier ;
- envoi d'une documentation avec la liste des pièces à réunir plus une présentation de la NEF ;
- envoi de son dossier par le demandeur. Il comprend des aspects personnels (la personne, sa motivation) et des aspects économiques (description du projet, dossier financier, tous documents utiles) ;
- première étude du dossier par un permanent qui décide selon le cas : refus, demande de renseignements complémentaires, à mûrir, prise de rendez-

vous ;

- après un certain délai, selon l'état d'avancement du projet, a lieu une rencontre directe avec le demandeur, chez lui ou à la NEF ;
- décision prise en comité des engagements qui a lieu chaque semaine (pour les prêts inférieurs à 500 000 F) ou en conseil d'administration qui a lieu toutes les deux semaines (pour les prêts supérieurs à 500 000 F) ;
- réalisation du contrat et rassemblement des cautions : c'est la production des dossiers ;
- déblocage de la somme prêtée³.

. Le coût pour l'emprunteur :

La Société financière étant une coopérative, la loi impose que les emprunteurs soient sociétaires. Le montant de la souscription a été fixé à 1 % au moins du montant emprunté. La réalisation d'un prêt donne lieu à la perception de frais de dossier selon un barème dégressif (en 1996, le minimum de perception est de 500 F HT et le maximum de 1 % HT du montant du prêt. Les autres frais représentent éventuellement une assurance (s'il y a lieu) et les frais pour l'organisme de caution (s'il y a lieu).

d) La NEF, instrument financier

(1) Organisation et fonctionnement

La société financière de la NEF est donc une société anonyme à forme coopérative et à capital variable. Le choix de cette structure juridique a fait l'objet de réflexions approfondies et de débats ; les motivations qui ont amené à ce choix étaient les suivantes :

- en vertu de la forme anonyme de la société, chaque sociétaire ne peut être tenu pour responsable du passif de la société au-delà de sa participation en capital ;
- la forme coopérative entraîne les conséquences suivantes :
 - . chaque souscripteur dispose d'une voix, quel que soit le montant de sa souscription ;
 - . chaque souscripteur, qu'il soit personne physique ou morale, est à la fois sociétaire et potentiellement utilisateur de sa coopérative.
- la variabilité du capital a pour conséquence que :

³ le délai de mise en place du crédit peut être de 1 mois jusqu'à 1 ou 2 ans quand le dossier ne présente pas une maturité suffisante. Le plus souvent, un délai de 1 à 3 mois est constaté.

. le capital de la société peut être augmenté à tout moment par de nouvelles souscriptions ;

. le retrait partiel ou total du montant des parts détenues par un sociétaire est possible à tout moment, dès lors que ce retrait ne provoque pas une réduction du capital en-dessous des seuils réglementaires et statutaires (15 M.F. d'une part, le quart du capital le plus élevé atteint par la société d'autre part").

Cette structure est gérée par un Président et un Conseil d'Administration. Un Comité Consultatif d'Orientation est en cours de création : composé de personnalités extérieures à la société financière, il constituera un organe "de référence", chargé de s'assurer que l'évolution de la société financière demeure fidèle à sa vocation d'origine, à son éthique. En effet, ce rôle a pu être tenu par l'association la NEF, mais il devenait indispensable que ce conseil se trouve au sein même de la société financière (toujours dans le souci d'assurer son autonomie et sa pérennité).

6 salariés travaillent au sein de la société financière, avec la ferme volonté de faire vivre à l'intérieur les valeurs d'écoute, de dialogue, de transparence et de responsabilité défendues par la NEF. Cette démarche est vécue comme un préalable incontournable pour une "pratique fraternelle" de l'activité bancaire. Concrètement, sont concernés : les rapports entre les membres du personnel, l'organisation du travail, des procédures de contrôle interne, l'établissement du montant des salaires, de la durée du temps de travail, du choix des périodes de congés etc. L'objectif est de limiter le poids hiérarchique afin de libérer la capacité d'initiative et de créativité de chacun, et de favoriser les échanges, la circulation de l'information, pour que chacun soit conscient du travail des autres et oeuvre à la cohérence du groupe.

(2) Activité financière

La flexibilité et la stabilité de l'outil qu'est la société financière forment une base nécessaire à l'activité financière, si l'on souhaite que celle-ci soit réellement à l'écoute des aspirations et des besoins des citoyens. La gestion de l'argent se présente sous deux aspects :

- **La collecte de l'épargne** (*représentant une ressource bancaire d'environ 45 MF, mi-96*) :

. en parts de capital (non rémunérées pour le moment) ; *1 500 sociétaires détiennent 15 M.F. de capital.*

. sur des comptes de dépôt à terme, (bloqués pendant au moins 2 ans, conformément à la loi bancaire concernant les sociétés financières ; rémunérés entre 0 et 4%, au choix du déposant, ce dernier pouvant aussi préciser le secteur d'activité qu'il souhaite soutenir grâce à cette épargne) ; *plus de 450 dépôts (dont un quart avec un taux d'intérêt de 0%) représentent 15 M.F.*

. sur des Livret-B NEF/Crédit Coopératif ; gérés par le Crédit Coopératif, *plus de 500 livrets représentent un droit de tirage de plus de 14 M.F.*

. sur des comptes-chèques NEF/Crédit Coopératif ; disponibles uniquement depuis février 1996, les chiffres ne sont pas encore significatifs.

- **L'octroi de prêts** (*l'encours total de prêts est de plus de 30 M.F.*) :

. en faveur de projets dont la démarche ou la vocation sociale est claire ;

. pour des projets dont l'activité entre dans les domaines que la NEF a pour vocation de soutenir. Depuis 1989, les prêts accordés peuvent être répartis par secteurs d'activité :

~ Agriculture biodynamique et biologique : 17%

~ Pédagogie, art et culture : 15%

~ Santé et thérapie : 10%

~ Ecologie et environnement : 23%

~ Entreprise ou association ayant un caractère social ou favorisant la réinsertion : 32%

La NEF ne peut intervenir en faveur de projets qu'avec de l'argent de prêts ; l'octroi de subventions ou le capital-risque n'entrent pas dans le cadre de ses attributions.

La NEF vit essentiellement du différentiel entre le taux auquel elle rémunère ses ressources et celui auquel elle prête. Il lui est difficile, à l'heure actuelle, d'augmenter ce différentiel. Augmenter le taux du prêt n'est guère possible car :

- certaines activités financées ne dégagent pas de plus-value suffisante (pédagogie curative, culture,...) ;

- un taux trop élevé serait mal accepté, notamment par les fonds de garantie.

L'équilibre des comptes passera donc par l'augmentation de l'activité, ressources et emplois (c'est à dire collecte d'épargne et de capital et octroi de prêts).

Pratiquer la transparence et permettre des comportements altruistes c'est pour la NEF :

- éditer un bulletin de liaison ("Vif Argent") informant tous les sociétaires de la vie de la NEF.

- publier tous les ans (pour l'Assemblée Générale) la liste nominative et exhaustive de tous les crédits accordés, afin que tout sociétaire puisse en prendre connaissance (art. 4 du règlement intérieur).

- laisser à l'épargnant le choix du taux d'intérêt et de l'affectation souhaitée de son épargne.

- rappeler dans chaque contrat de prêt que l'argent prêté provient d'épargnants ayant décidé de soutenir ce type de projet.
- demander de réunir des cercles de personnes-caution, autour de chaque projet.
- étudier tous les dossiers qui lui sont adressés, et tenter de réorienter les personnes que la NEF ne peut soutenir.
- prendre le temps, avant toute décision d'octroi d'un prêt, de rencontrer longuement les créateurs, pour faire connaissance et définir, ensemble, la meilleure solution.

(3) Evolutions, conditions de pérennité et perspectives

Entre le 31 décembre 1991 et le 31 décembre 1995, l'activité a nettement évolué :

- la structure (immobilisations) est restée stable, voire en légère diminution (proche de 2 M.F.), et les coûts de gestion (personnel, charges d'exploitation, amortissements) ont un peu augmenté (multipliés par 1,67 , soit un montant de 2,5 M.F. en 95).
- le capital a été multiplié par 1,72 (soit 14 M.F. en 95), les dépôts à terme par 2,67 (soit 14 M.F. en 95), le Livret B a été créé (11 M.F. disponibles en 95) et l'encours total des prêts a été multiplié par 4,33 (pour approcher 30 M.F. fin 95).

D'une situation de relative surcapacité, la NEF voit désormais son activité "décoller" avec une structure quasi-identique (seul le réseau informatique s'est fortement développé) et des coûts maîtrisés. Si en 1996 cette situation doit être maintenue (l'objectif étant l'équilibre des comptes de la société financière), le fort développement de l'activité nécessitera certainement une adaptation de l'outil d'exploitation.

On note que l'activité de prêt, en "explosant" de la sorte, ne permet plus au "groupe NEF" de proposer de services d'audit et de conseil, cette activité devenant marginale. La NEF aimerait pouvoir mener à bien un travail de conseil et d'accompagnement mais elle n'a pas les moyens de le faire. Il est d'ailleurs peu vraisemblable qu'elle en ait un jour la possibilité sur les ressources issues de l'activité bancaire. Un accompagnement sérieux ne peut se faire que sur des financements spécifiques, que ceux-ci soient privés ou publics.

Actuellement, la charge de travail augmente plus rapidement que les ressources, d'où une phase transitoire d'intensification de l'activité sans que l'on puisse avoir recours à l'embauche de nouveaux salariés. En effet, les fruits de cette croissance (en dégagant une marge suffisante) ne seront réels qu'avec un certain décalage. Le temps passé par la NEF sur un dossier est en effet surtout concentré avant la mise en place du prêt alors que le produit pour la NEF est réparti sur toute la durée du prêt.

De même, l'excédent ressources/emplois (épargne/prêts) est pour le moment trop faible pour permettre des placements suffisants à la BFCC, alors que ces placements assureraient des revenus n'exigeant pas de travail supplémentaire et présentant peu de risques (on peut souligner le fait que les autres institutions financières européennes comparables à la NEF ont des placements représentant 40 à 50% de leurs ressources).

Ainsi, ne pouvant assumer seule toute les tâches liées à son activité financière, la NEF développe des complémentarités avec les autres organismes de "l'économie solidaire", recherchant des partenariats pour les questions ne concernant pas exclusivement son métier d'organisme financier de prêt.

La participation à des réseaux, nationaux ou internationaux, fait aussi partie de cette démarche: travail avec les autres banques d'inspiration anthroposophique, avec les membres d'INAISE, etc.

En mai 1996, la NEF a participé à la création de FINANSOL. Cette "association des Financiers solidaires" comprend aussi 5 autres membres fondateurs qui réunissent ainsi leur expérience et leur savoir-faire : Autonomie et Solidarité, les CIGALEs, France Active, GARRIGUE, SIFA. Les moyens que les membres de ce groupe souhaitent se donner : mobiliser de nouveaux capitaux, obtenir des garanties de leurs risques, obtenir des budgets opérationnels, créer un label correspondant à l'éthique et aux règles communes qui les réunissent. Leur projet est de rassembler l'épargne des citoyens pour une économie plus solidaire, avec l'ambition à court terme de financer 2 000 entreprises avec un impact sur 10 000 emplois.

L'avenir, pour la NEF, passe par une double démarche, interne et externe :

A l'intérieur, la société financière doit faire aboutir son augmentation de capital, en dépassant 15 M.F. Avec le capital et les comptes à terme (à 2 ans minimum), son activité repose sur des ressources stables, représentant les 2/3 de son bilan. En revanche, la fragilité de la subvention accordée à la société financière par l'association la NEF (du fait des difficultés grandissantes que celle-ci rencontre pour collecter des subventions et des dons) amène la société financière à **rechercher l'équilibre de ses comptes** sans avoir recours à l'aide financière de l'association ; 1996 dira si cet objectif est réalisable. Il requiert en tout cas de la société financière une bonne diversification des ses activités, **ses interventions à "caractère social"** dans le domaine de la réinsertion, (qui nécessitent un accompagnement lourd et de proximité), **ne devant pas prendre une place trop considérable.**

Les capacités financières et humaines de la NEF étant limitées, **face à des besoins démesurés ("les exclusions"), une démarche orientée vers**

l'extérieur s'avère donc être le complément nécessaire de son développement interne. Son partenariat avec la Fondation pour le Logement Social, en faveur de l'installation de personnes défavorisées en milieu rural, ou la création de FINANSOL constituent des avancées très importantes dans ce sens.

e) L'impact sur l'emploi de l'activité de la NEF

(1) Le positionnement de la NEF : Impact qualitatif

L'objectif de la NEF est le soutien d'initiatives dont la dimension sociale est une donnée prépondérante. Quelques conséquences de ce choix initial, du point de vue de la création d'emplois, sont à souligner :

- Il s'agit le plus souvent de projets qui ne trouvent pas de solution financière ailleurs, car ces **projets** sont souvent **atypiques** et dans des **domaines d'activité nouveaux** (le financier ne dispose pas alors de référence économique pour évaluer le risque et la rentabilité possible, les garanties manquent ...) ; l'intervention de la NEF est déterminante dans la réalisation de ces projets, et donc dans la **création d'emplois** qui en découlent (**création réelle et non un simple "transfert" d'emploi**).

- Si la NEF peut intervenir, c'est du fait de ses **critères d'évaluation** et de sa **démarche**, qui **donnent une place importante aux personnes** : leurs aptitudes personnelles, leur motivation, leur capacité à s'insérer dans un réseau de relations et d'entraides (le système de caution va dans ce sens). L'impact de ces projets est donc très largement local, et mobilise des réseaux de connaissances et de compétences : autour des 500 projets financés par la NEF, on peut par exemple recenser plus de 2 500 personnes impliquées en tant que caution. Bien souvent aussi, aider un membre d'une famille en détresse peut aider les autres dans leurs propres démarches.

Des créations indirectes d'emplois, ou en tout cas d'activités, sont donc très probables à travers la dynamisation des réseaux d'initiatives locales. De plus, cette socialisation des porteurs de projet évite leur isolement, principale cause d'échec pour un micro-entrepreneur qui ne peut réunir seul toutes les compétences nécessaires à la conduite d'une entreprise.

- Le traumatisme que constitue actuellement le chômage peut se mesurer au nombre de personnes sans travail salarié ; mais on peut élargir ce constat aux personnes contraintes d'exercer des activités allant totalement à l'encontre de

leurs aspirations, de leurs capacités réelles. Ces "biographies brisées" sont aussi facteur de déstabilisation sociale, une première étape vers l'exclusion. Dans toute ses interventions, la NEF a toujours le souci de la bonne adéquation entre le ou les porteurs de projets, leur biographie, et l'activité qu'ils réalisent.

Pour la NEF, cette démarche prenant la personne comme référence, est le moyen le plus efficace et le plus constructif de participer à la lutte contre le chômage et l'exclusion, tout en permettant au tissu social de se reconstituer.

- Par sa démarche, que l'on pouvait croire idéaliste au départ, mais aujourd'hui bien ancrée dans la réalité de notre société, la NEF a sans doute aidé certains de ses partenaires à réaffirmer leur vocation sociale.

(2) Eléments quantitatifs concernant les emplois créés

(Enquête réalisée par EPICEA, avec l'équipe de la NEF)

. Présentation de la démarche suivie :

La NEF ne tient pas de statistiques concernant les emplois (existants, créés, conservés), dans les entreprises financées, ceci principalement parce que la création d'emplois ne constitue ni un objectif, ni un critère premier d'intervention. Ainsi certaines interventions sont effectuées dans des buts économique et financier de soutien à une entreprise dont l'activité est reconnue par la NEF comme socialement utile mais sans que l'on puisse dire que le prêt était une condition de la création ou de la sauvegarde d'un emploi (cf. page 3).

Cependant, dans de nombreux cas, il apparaît que :

1/ seule la NEF était susceptible d'accorder le prêt (en raison du secteur particulier d'activité, du profil du demandeur, ou de l'absence de garanties reconnues par une banque classique) ;

2/ l'accord du prêt conditionnait la création ou le maintien d'un ou plusieurs emplois.

Nous n'avions pas les moyens, dans le cadre de cette étude, d'effectuer une enquête directement auprès de la centaine d'entreprises financées en 1995, bien que la NEF nous eut ouvert son fichier pour ce faire. Nous avons donc décidé de demander aux personnes ayant étudié les dossiers de prêt de nous indiquer - en fonction de leur connaissance des entreprises - sur la liste exhaustive des prêts accordés sur l'exercice 1995 (liste comportant le montant accordé, une rubrique « motivation du prêt » pour la NEF et une rubrique secteur d'activité) :

- les prêts n'ayant pas entraîné de création ou de sauvegarde d'emplois
- les prêts ayant entraîné la création ou la sauvegarde d'emplois et le nombre d'emplois concernés

- pour ces derniers, le rapport entre le montant prêté par la NEF et le montant total du financement et le nombre de postes de travail créés à

l'occasion de ce financement

- le cas échéant, les autres financeurs intervenus dans l'entreprise.

Nous avons isolé les prêts sans effet sur l'emploi et 3 cas particuliers qui seront étudiés à part. Les autres prêts sont classés selon les 5 critères de motivation qui ont amené la NEF à octroyer le prêt (c'est le classement utilisé sur la liste des prêts accordés qui est remise aux porteurs de parts sur leur demande : insertion, culture, écologie, but social, secours) puis selon les secteurs d'activité.

Commentaire des résultats obtenus (voir tableaux) :

Sur 119 prêts financés en 1995, 84 (soit 40%) ont eu un impact direct et certain sur la création d'emplois. Le plus souvent, ces créations sont nettes, c'est à dire que les personnes concernées étaient antérieurement au chômage : il n'y a donc pas transfert d'emploi mais bien création.

Au total, on peut recenser de façon certaine au moins 153 emplois créés, soit 1,3 emplois par projet financé par la NEF, 1,8 emplois par projet directement créateur d'emploi.

Le montant moyen prêté, par projet, est de 198 000 F., soit en moyenne 154 000 F. par emploi créé (ou 88 000 F., si on considère uniquement les projets créateurs d'emplois).

Par rapport à ce « coût moyen d'un emploi créé », on note des montants nettement plus faibles dans les domaines de l'artisanat biologique (42 000 F. par emploi), du commerce biologique, de la recherche et de l'environnement, des prestations de services et des activités d'insertion.

PRETS FINANCES EN 1995 PAR « SECTEUR » (Tableau 1)

Secteur	Nb. prêt	Montant (000 FF)	Nb. emplois	Montant /prêt (000 FF)	Montant/emploi (000 FF)
Agriculture biodynamique	5	815	4	163	272
Agriculture biologique	2	400	2	200	200
Culturel pédagogique	1	100	0	100	0
Culturel Arts	3	313	1	104	313
Culturel Edition	3	819	0	273	0
Culturel divers	3	687	5	229	137
Santé thérapie	8	2 950	8	369	369
Recherche et environmnt.	9	1 786	16	198	112
Commerce bio	6	1 550	10	258	155
Artisanat bio	10	1 835	44	183	42
Agri. conventionnelle	3	780	1	260	780
Artisanat	9	2 601	12	289	217
Commerce	17	3 076	15	181	205
Prestation de services	30	3 369	25	112	132
Activités d'insertion	4	1 360	10	340	136
Divers	6	1 111	0	185	0
Total	119	23 552	153	198	154

Ce constat est confirmé dans le « classement par motivation » : l'écologie, le but social et l'insertion correspondent à des types de projets très créateurs d'emplois, et donc pour un montant unitaire réduit.

(UNE PARTIE DES) PRETS FINANCES EN 1995, PAR « MOTIVATION »
(Tableau 2)

"motivation"	Nb. prêts total	Montant total	Nb. Emplois	Montant/ prêt	Montant/ emploi
Insertion	43	4839	39	113	124
Culture	10	2307	5	230	461
Ecologie	22	6330	34	288	186
But social	21	4002	32	191	125
Secours	15	4953	9	330	550
Total	111	22431	119	202	188

Pour 1995, 153 emplois directs ont été créés de façon certaine, pour 119 prêts accordés.

Si on considère que cette proportion est valable pour tous les prêts accordés par la NEF depuis l'origine (soit plus de 500 prêts), plus de 650 emplois auraient été créés ou sauvés.

Il faut bien souligner que ces données quantitatives sont approximatives et incomplètes, et n'approchent que des créations d'emplois directes et au moment de la création ou du développement de l'entreprise (or, certaines entreprises créées sont rapidement amenées à se développer et donc à embaucher, quelques unes, au contraire, disparaissent). Toute interprétation définitive serait donc périlleuse.

Une méthode de comptage suffisamment fiable et standardisée (afin d'obtenir des résultats comparables avec ceux des autres institutions) reste donc à créer.

Présentation de 3 cas particuliers :

En dehors de la nature sociale qu'ont en commun les activités financées par la NEF, ces projets se caractérisent par une forte hétérogénéité. Les domaines d'activité, le nombre de personnes impliquées, le statut juridique, ... il serait absolument impossible de définir le « projet type » financé par la NEF. Il n'est d'ailleurs pas étonnant qu'en s'attachant d'abord aux personnes comme le fait la NEF, on constate que les formes et les structures qui leurs sont liées présentent une grande diversité.

A côté des entreprises unipersonnelles créées par des chômeurs, des « affaires familiales », quelques projets se distinguent par leur dimension ou leur impact particulier sur l'emploi. En voici trois exemples :

- Belair Ile de France : une quinzaine de personnes au chômage, anciens salariés d'une compagnie aérienne ayant déposé son bilan, ont créé leur propre compagnie aérienne pour travailler sur le créneau des vols spéciaux, en prestations de services. Rapidement, le personnel employé est passé à plus de 40 salariés.

- La Voix de l'Emploi : il s'agit de 4 personnes au chômage, ayant toutes une expérience de cadre dans différents domaines de l'entreprise (ressources humaines, commercial, informatique, gestion et administration). Leur idée : créer un logiciel informatique, accessible dans les Missions Locales par le support d'un serveur vocal, qui puisse mettre en face, à travers une base de données relationnelles, des offres d'emplois avec des demandes, provenant de tout le territoire.

- Autoclean Service : 5 frères ont créé une entreprise proposant un service de lavage-auto de qualité, sur les parcs de stationnement. Ce lavage (sans eau) est effectué par 3 à 5 personnes selon les sites, tous chômeurs de longue durée. L'entreprise emploie aujourd'hui près de 40 personnes, et continue de se développer.

f) Contraintes et recommandations

(1) Obstacles et contradictions

La meilleure garantie d'un projet, c'est son cercle de cautionneurs. Mais dans certains cas, l'entrepreneur ne parvient pas à constituer ce cercle (pour des raisons d'isolement de la personne ou parce que le prêt est trop élevé). La NEF recherche alors un fond de garantie pour le risque non couvert par le cercle. La société financière de la NEF éprouve des difficultés à trouver des fonds de garantie adaptés à ses besoins. Certains fonds ne couvrent qu'une trop faible partie du risque, d'autres ont un règlement inadapté, des procédures trop lourdes.

Par ailleurs, la Nef se trouve face à une contradiction : elle demande des fonds de garantie adaptés tout en étant consciente que ceux-ci risquent de déresponsabiliser l'entrepreneur, dans certains cas, et que rien ne vaut le cercle de cautionneurs qui ancre la personne dans son environnement.

(2) Conditions de transférabilité

On peut considérer que les outils, le système NEF, sont transférables en tant que tels. La NEF est ouverte à la transmission de son savoir, elle est prête à montrer aux autres, y compris à céder son système informatique. Elle travaille

d'ailleurs en ce sens avec Autonomie et Solidarité. Mais ce qui n'est certainement pas transférable, c'est "l'esprit maison", la "culture d'entreprise de la maison" et c'est pourtant fondamental. La NEF, ce n'est pas un système. D'où procède la création d'une certaine culture ? D'où viennent les nouveaux outils ? Des valeurs, d'une certaine vision, ce qui pose bien les limites de la transférabilité. Il n'est pas essentiel d'être banquier pour lancer une société financière comme la NEF, mais il faut être, ou devenir, très professionnel.

(3) Recommandations

. 1- Le capital :

La dotation en capital d'instruments financiers du type de la société financière de la Nef apparaît nécessaire. Ainsi, la NEF souhaite évoluer vers le statut de banque de plein exercice. Pour cela, son capital doit passer de 15 MF à 35 MF (plus exactement, 5 millions d'écus). La demande de la NEF vis à vis de l'autorité publique à cet égard n'est en aucune façon un abaissement du seuil de 35 MF (5 millions d'écus) qui lui permettrait d'acquérir plus vite la pleine capacité bancaire, mais plutôt que les institutions publiques ou para-publiques aident la NEF à atteindre ce seuil par des dotations en capital significatives.

Comme nous l'avons vu lors de l'étude de l'impact sur l'emploi, un tel investissement a un rapport, en terme de création d'emploi, supérieur aux aides publiques directes. De plus, l'intervention de la NEF est exactement calibrée aux besoins financiers de l'entreprise, contrairement aux aides automatiques à la personne, à l'emploi, à l'entreprise.

Le mélange, au sein du capital de la NEF, de ces ressources publiques et de ressources privées provenant de petits porteurs de part donnerait une "chaleur particulière aux fonds publics ainsi affectés, et par suite une efficacité accrue. Cette efficacité serait confortée par l'exigence de transparence propre à la NEF (cf. paragraphe 4 du règlement intérieur), qui garantit une utilisation de ces ressources à bon escient et dans l'intérêt général. Le statut coopératif évite le risque de prise de contrôle par quelques gros porteurs, personnes physiques et institutions, et renforce cette exigence de transparence.

La non-rémunération actuelle du capital peut apparaître comme un handicap pour lever de l'argent, mais c'est aussi une garantie que les porteurs de parts, qui orientent la politique de la NEF au final, ne sont pas là pour rechercher une rentabilité financière mais un retour en termes de « plus-value » sociale.

La Nef éprouve des difficultés à augmenter son capital du fait de son statut particulier de société coopérative (un actionnaire, une voix) et du fait que son capital n'est, pour le moment, pas rémunéré. Un apport d'origine publique ou para-publique de l'ordre de 5MF constituerait une aide décisive.

2- La domiciliation des subventions européennes :

Il serait très apprécié de pouvoir domicilier les subventions européennes ; en effet, dans nombre de dossiers, pour pallier des délais de paiement excessifs, la domiciliation de subventions européennes notifiées faciliterait l'octroi des prêts.

3- L'accès à des Fonds de Garantie adaptés :

(cf. le paragraphe « obstacles et contradictions »). Pour être pleinement efficaces, les procédures des fonds de garantie devraient être établies en relation étroite avec les organismes - tels la NEF - qui sont leurs relais indispensables sur le terrain.

3. SOCODEN (France)

Monographie concernant SOCODEN à usage de EPICEA, pour la recherche INAISE DG/5 « impact sur l'emploi des instruments financiers de l'économie sociale en Europe »

a) Introduction et résumé

(1) Originalité de l'organisme financier SOCODEN

SOCODEN a été créée (en 1965) par les coopératives françaises de travailleurs salariés (SCOP), et à leur propre intention. Elle dispose actuellement d'encours dans 400 environ des 1400 SCOP françaises.

SOCODEN est exclusivement financé par les SCOP, et ne finance qu'elles (ou également d'autres organismes financiers qui interviennent exclusivement ou non dans les SCOP tels les SOFISCOPE, SPOT, le groupe ESFIN-IDES, HERRIKOA, etc..).

Ces financements sont, par vocation, ceux que le secteur bancaire n'assure pas, ou peu : donc, pas de concours à court terme (escompte, dailly, etc..), pas de crédits d'investissements corporels ; par contre, du financement long de besoin de fonds de roulement, du financement d'investissements immatériels. En résumé simplificateur : SOCODEN finance la trésorerie longue des SCOP environ 100 à 120 concours chaque année, pour un total aux alentours de 20 MF.

SOCODEN n'intervient jamais seule, mais dans des « tours de table » de trésorerie longue qu'elle aide à monter. Le tour de table moyen se caractérise par le coefficient de levier 3.5 : 1 franc apporté par SOCODEN est accompagné de 3.5 F provenant d'autres sociétés de financement.

SOCODEN dispose d'un dispositif performant d'accompagnement des coopératives bénéficiaires, celui du syndicat français inter-professionnel des

SCOP - la Confédération Générale des SCOP -, dont les 70 collaborateurs comportent 45 à 50 techniciens qui se consacrent totalement à l'assistance technique aux SCOP.

SOCODEN se préoccupe au 1^o chef de préserver et de développer la pérennité des SCOP, et de ce fait leurs emplois. Ainsi :

- elle contribue annuellement à la création d'emplois en finançant la constitution d'une cinquantaine de nouvelles SCOP (ex-nihilo, ou par réanimation d'entreprise en déconfiture, ou plus rarement par transformation juridique en SCOP d'entreprises in bonis) ;
- elle finance annuellement 20 à 30 entreprises en difficulté, dans le cadre de leurs plans de redressement ;
- elle intervient également pour financer le plan de développement de coopératives existantes en bonne santé.

Ses concours se faisant sans garantie, son taux de sinistres est relativement élevé, en raison des risques pris (entreprises en création, et en difficulté).

(2) Finalité et structure

A la lumière de ce qui précède, la finalité de SOCODEN apparaît clairement :

- c'est un organisme de MUTUALISATION de moyens financiers mis en commun par l'ensemble des coopératives françaises de travailleurs salariés ;
- qui fournit les moyens d'une SOLIDARITÉ entre les SCOP et les coopérateurs ;
- en vue du DÉVELOPPEMENT (création d'emplois) et de l'APPUI aux SCOP en difficulté (préservation d'emplois).

Aussi, du point de vue de l'étude de la DGS, la vocation de SOCODEN ressortit intégralement de la promotion et de la défense de l'emploi.

En termes de structure, le capital de SOCODEN est réparti entre la Confédération des SCOP et les 60 SCOP qui constituent le Conseil National du Mouvement français des SCOP.

Le contrôle est assuré par un Conseil de Surveillance et un Directoire constitués de dirigeants de SCOP.

Le fonctionnement est mené par une petite équipe technique supervisée par un directeur.

(3) Public et projets financés

(Cf. paragraphes 1 et 2 précédents).

(4) Résumé de l'activité générale

En 1995, SOCODEN a financé 23 créations de SCOP ex-nihilo (environ 100 emplois) pour un total de 885 KF ; et 16 créations de SCOP par reprise (environ 300 emplois) pour un total de 2500 KF.

Cette même année, elle est intervenue dans treize plans de redressement (mettant en jeu environ 500 emplois) pour 4900 KF.

Elle a également soutenu onze fins de plans de redressement (c'est-à-dire des plans déjà bien engagés, initiés antérieurement) mettant en jeu environ 500 emploi pour un total de 4000 KF.

b) Contexte et vocation de SOCODEN

(1) Contexte de la création

SOCODEN est une société anonyme (droit français) dont la création et l'évolution ont entièrement et exclusivement été voulues et gérées par le Mouvement français des « coopératives de production », dites aussi SCOP (Société Coopérative de Production).

Les SCOP sont, en substance des entreprises dont les salariés sont majoritairement actionnaires, les droits de vote étant régis par la règle coopérative « un homme/une voix ».

Les SCOP sont, en droit français, des Sociétés Anonymes et des Sociétés à Responsabilité Limitée ; mais régies par quelques dispositions particulières dont les plus essentielles sont « un homme/une voix » et « l'impartageabilité des réserves ».

Ce type de « coopératives de travailleurs » existe en France depuis la moitié du 19^e siècle, mais s'est également développé dans le reste du monde.

Actuellement, les SCOP françaises sont environ au nombre de 1400, elles emploient près de 35000 salariés, leurs effectifs varient de 2 à 1000, elles recouvrent la plupart des activités secondaires et tertiaires (exceptions : agriculture, pêche,...)

Elles disposent d'une organisation syndicale, la Confédération Générale des SCOP (CGSCOP), organisée en unions régionales (12) couvrant le territoire de la France, et en fédération d'industries (3 : BTP, Mécanique-Electronique,

Communication). La CGSCOP emploie une centaine de salariés, dont plus de la moitié sont des techniciens chargés d'apporter un appui technique aux SCOP, notamment au plan financier (ingénierie financière, aide à la relation bancaire, formation technique, etc..)

SOCODEN est née en 1965, alors que les techniques de management se popularisaient et que le conseil aux entreprises connaissait une forte accélération.

Cette naissance s'est réalisée dans une circonstance particulière, la mobilisation ponctuelle des SCOP françaises sollicitées pour soutenir financièrement la création d'une coopérative à Bellegarde (Ain) par les salariés menacés de licenciement en raison de la proche fermeture de leur entreprise, l'imprimerie SADAG : Ce qui a donné naissance, pour recevoir les fonds collectés, à la société SOCODEN.

On voit ainsi que, dès le départ, solidarité et souci de l'emploi étaient au chevet de SOCODEN. C'est toujours le cas en 1996, alors que SOCODEN détient des en-cours dans près de 400 coopératives, et effectue plus de 100 concours chaque année.

(2) Évolutions majeures depuis la création

L'évolution de SOCODEN en 30 ans a été considérable : On est passé d'une petite structure ad hoc (le besoin de SADAG) ayant rassemblé quelques dizaines de milliers de francs pour un projet ponctuel, à un organisme de capital-investissement disposant de fonds propres de 130 MF et mis au service de proximité de 1400 PME en réalisant plus d'une centaine de concours chaque année, sans oublier un rôle significatif en matière de capital-risque.

Des évolutions majeures ont donc eu lieu depuis 1965.

D'abord, la décision en de 1966 de pérenniser SOCODEN, qui a consisté à assurer et réguler son financement par l'instauration d'un apport financier annuel de chaque SCOP à hauteur de un pour mille de son chiffre d'affaires.

Puis les décisions de la première partie de la décennie 70 de limiter les interventions à des concours moyen-long terme (5 ans) remboursables et sans garantie (qui depuis 1981 ont pris la forme précise de « prêts participatifs »).

Enfin, alors que le développement quantitatif s'accélérait en seconde partie des années 80, deux inflexions s'esquissaient :

- la systématisation de l'assistance « matière grise » aux bénéficiaires des concours, sous forme d'accompagnement des techniciens de la CG SCOP surtout pour les créations, ou encore en matière d'ingénierie financière par le montage de tours de table de trésorerie longue insérant SOCODEN au sein d'autres partenaires financiers de l'entreprise (via la règle de fonctionnement :

« SOCODEN n'intervient jamais seul »), qui a rapidement conduit à des coefficients moyens de l'ordre de 3.5 entre l'apport de SOCODEN et celui des autres participants au tour de table ;

- la prise de participation de SOCODEN dans les organismes financiers intervenant dans les SCOP. SOCODEN a ainsi favorisé la constitution d'une société de capital-risque nationale, appelée SPOT ; ainsi que la création d'organismes régionaux garantissant à moitié ou aux deux tiers des prêts bancaires pour investissements corporels aux SCOP (SOFISCOP-Ouest en Normandie, Bretagne, Pays de Loire ; SOFISCOP Sud-Est en Rhône Alpes, PACA, et Auvergne). D'autres concours ont été faits à des organismes pré-existants tels, à Paris le groupe ESFIN-IDES, HERRIKOA au Pays Basque, IRDI à Toulouse, etc.. ; Ceci sans oublier des partenariats systématiques, comme avec le Mouvement des CIGALEs ou avec la S.I. France Active (dont SOCODEN est co-fondateur).

(3) SOCODEN aujourd'hui

Rien n'est changé par rapport aux tendances qui ont suscité les évolutions ci-dessus. SOCODEN fonctionne correctement, mais a encore des capacités d'augmentation de concours et d'améliorations de performances.

Son rôle d'outil de solidarité des coopératives SCOP n'a jamais été remis en cause par ceux-ci, au contraire il est actuellement réaffirmé.

C'est dire que la vocation de soutien de l'emploi reste majeure, les aspects marchands étant toujours secondaires.

◆ Relation avec le secteur bancaire traditionnel

SOCODEN, n'ayant ni vocation marchande ni impératif de rémunération de fonds propres, diffère profondément de la plupart des organismes financiers, bancaires ou autres ; mais partage avec eux le souci de rigueur de gestion.

Elle n'est jamais en concurrence avec les organismes financiers, puisque (cf. plus haut) elle se situe délibérément dans un type de concours que les organismes les plus courants évitent. De plus, en éventuelle situation de concurrence, SOCODEN s'efface toujours volontiers, ayant à cœur que les montages financiers se bouclent, sans elle sans regret, mais avec elle si nécessaire.

On comprendra donc que SOCODEN entretient des rapports confiants et de fructueuse collaboration avec les banques.

◆ **Public concerné et critères de sélection**

Les projets soutenus

Qualitativement. On a dit ci-dessus que SOCODEN s'adressait exclusivement à des SCOP, en création, en difficulté, ou en développement. Celles-ci sont orientées vers elle par les techniciens de la CG SCOP, en général, parfois viennent directement. Toutes les SCOP, existantes ou en projet, sont éligibles. Les conditions de tour de table ne sont jamais rebutantes, car elles sont formulées a posteriori au cours de l'étude d'ingénierie financière. Les tours de table esquissés font appel, selon le cas, à la panoplie complète des ressources en « trésorerie longue » :

- apports en capital par les sociétaires-salariés (financés par de l'épargne personnelle, par des prêts personnels - SOCODEN en gère, ou en conseille -, par des capitalisations de « réserve spéciale de participation », etc.) ;
- autres apports en capital : partenaires industriels, sociétés de capital-investissement ;
- subventions, presque toujours des Pouvoirs Publics (européen, nationaux, locaux...)
- prêts, participatifs ou non, d'organismes publics (FDES, Conseils Régionaux) ;
- prêts bancaires MLT ;
- appel à des organismes de garantie (nationaux, comme SOFARIS ; régionaux, comme en gèrent de nombreux Conseils Régionaux) ;

Indiquons enfin que les SCOP sont naturellement attirées par les conditions attrayantes de rémunérations des prêts participatifs de SOCODEN : TBB - 3 pendant les 5 ans de remboursement ; et un complément de rémunération, la 6e année, variable selon les résultats des 5 ans, qui varie de zéro à un plafond pour le TEG du prêt fixé à TBB + 1.

Financièrement. Pour préciser ce qui précède, indiquons que les montants des concours sont plafonnés en fonction du nombre de salariés : Approximativement (ce peut être inexact pour les petits concours), 10 KF par salarié.

◆ **Résultat**

La proportion de rejets est infime, en raison de la sélection en amont effectuée par la CG SCOP. Les raisons de rejets, explicites ou implicites, relèvent toujours de la pérennité estimée du projet. Mais SOCODEN est considérée comme assez peu sévère (toutefois, espérons-le, rigoureux).

REMARQUE : Si les rejets sont peu nombreux, il y a parfois des projets

qui ne bouclent pas le tour de table, auquel cas SOCODEN ne verse évidemment pas.

c) L'organisme financier

Description technique

(Voir partie précédente)

Autres services d'accompagnement

Comme indiqué ci dessus, tous les services sont proposés.

Conditions de pérennité

Pas de remarques particulières, sinon pour rappeler que la fonction « d'assistance financière aux SCOP » de notre organisation est plutôt en développement.

d) Impact sur l'emploi

Généralités

Des données sur les emplois créés peuvent être mises à disposition concours par concours (le nombre d'emplois créés ou préservés est connu), par zone géographique.

Qualitativement : Théoriquement tous les projets auraient pu être financés sans SOCODEN. Mais en fait, ils se seraient heurtés à différents obstacles :

ceux, habituels, que rencontrent les créations ;

les freins qui s'opposent aux « petites » créations ;

les freins que rencontrent en France parfois, la formule des coopératives de salariés.

Ceci dit, nos emplois créés sont, à notre connaissance, assez durables :

- peu d'échecs avant 5 ans pour les « reprises » ;

- un taux d'échec assez faible, par rapport à la moyenne française, pour les « ex-nihilo ».

Effets secondaires

RAS.

Échecs et difficultés

Analyses d'échecs non immédiatement disponibles.

4. GENESE (France)

Introduction et résumé

Le premier public de la SA coopérative GENESE est constitué par les membres du GIE (Groupement d'Intérêt Economique) Genèse, c'est à dire les entreprises qui partagent les locaux du 3 bis, rue Clément à Grenoble (France).

La logique des prêts à l'intérieur de ce groupe était, avant la création de la SA, une logique de mutualisation de la trésorerie disponible de façon bilatérale. Après la création de la SA coopérative, dont les ressources proviennent de dépôts faits chaque mois par les personnes physiques animatrices des sociétés du groupe Genèse, qui constituent ainsi une épargne non productive d'intérêts mais utile au fonctionnement économique de la collectivité Genèse, la logique est devenue une logique d'allocation optimale des ressources en fonction des besoins. Les prêts sont donc décidés en fonction du besoin de l'entreprise tel qu'il est analysé par le groupe, c'est-à-dire nécessité patente pour la vie de l'entreprise concernée, et capacité économique suffisante du projet pour permettre le remboursement du prêt. Genèse accorde des prêts rapides à des moments difficiles.

La principale originalité de Genèse par rapport à la plupart des autres instruments financiers de l'économie sociale en France est d'être initiée et alimentée en ressources par les bénéficiaires directs eux-mêmes. C'est un outil créé par des micro-entrepreneurs pour répondre aux besoins de leurs entreprises, besoins non satisfaits par les banques !

La deuxième originalité, liée à cette origine "entrepreneuriale" est de financer, sans restriction de nature, tout ce que les entrepreneurs ne peuvent financer ailleurs : au démarrage un apport permettant de constituer sa part de capital ; lors d'un emprunt bancaire, les 20 ou 30 % de l'investissement que la banque ne veut pas couvrir ; pour les entreprises en développement, la variation du besoin en fonds de roulement, si difficile à faire financer par une banque lorsque les fonds propres et les garanties sont faibles.

Genèse est un instrument financier créé par et pour des entrepreneurs ayant une surface financière réduite (souvent très réduite) pour répondre au mieux à leurs besoins avec les moyens limités dont ils disposent collectivement. A cet égard, l'utilisation des ressources apparaît pratiquement optimale, que ce soit en ce qui concerne les fonds prêtés comme en ce qui concerne les moyens (humains) de fonctionnement. L'étude technique des dossiers est minimum mais les liens de proximité et le sentiment collectif d'un groupe d'entrepreneurs sur le projet et son porteur semblent remplacer avantageusement les dossiers sophistiqués de nombreux organismes.

En 7 ans, Genèse a accordé 102 prêts de 28 000 F⁴ en moyenne.

L'analyse des 51 prêts encore en cours en 1995 fait apparaître un effet direct sur 131 emplois.

Au plan juridique, les créateurs de Genèse ont adopté une démarche pragmatique expérimentale, sans trop s'inquiéter de la régularité du montage vis à vis de toutes les réglementations. Il serait souhaitable que ce type de montage bénéficie d'un statut légal particulier lui permettant de fonctionner en toute transparence, sans enfreindre telle ou telle réglementation.

a) Contexte et vocation de l'instrument financier

(1) Historique



L'origine

En 1985, quatre entreprises, une association de formation, une entreprise d'insertion, deux coopératives ouvrières de production (SCOP), se sont regroupées pour s'installer dans des locaux d'activité à Grenoble. A la base de ce regroupement, il y a le souhait de réaliser des économies d'échelle par la mise en commun de certains services et la volonté de réaliser un mixage culturel entre organisme de formation et entreprises. Le principe coopératif (un homme, une voix) était présent dans l'ensemble de ces structures.

Les locaux étant trop grands pour les quatre entreprises fondatrices, celles-ci se sont ouvertes à des entreprises en création recherchant des locaux, créant ainsi de fait une forme de pépinière d'entreprises.

La pratique pragmatique et sans tabous de la vie d'entreprise du GIE Genèse, locataire des locaux, a amené les entreprises, ayant ponctuellement des excédents de trésorerie, à répondre aux besoins de celles qui ont, au contraire, des besoins de trésorerie, en accordant des prêts bilatéraux.

Ces prêts bilatéraux n'étaient pas étudiés et négociés avec tout le sérieux souhaitable, et engendraient, en se multipliant, un risque de répercussion à l'ensemble des membres du GIE, des difficultés financières de l'un d'entre eux.

C'est le souhait de réguler cette pratique et d'éviter des dérapages dangereux pour l'ensemble des entreprises qui a amené M. Charlie Olivier à étudier la possibilité de créer une structure de financement autonome destinée à résoudre les problèmes financiers des entreprises membres du GIE Genèse.

Après consultation de plusieurs spécialistes de l'économie sociale et de l'économie alternative, dont M. Jean-Paul Gautier (membre du Réseau de

⁴ 1 écu = 6,50 F - 100 F = 15,3 écus

l'Economie Alternative et Solidaire), il décida de constituer la SA Genèse, société coopérative à capital variable, dont l'objet social est l'aide au développement des activités du GIE Genèse par la mise en commun de moyens, puis leur mise à disposition ainsi que la formation à l'économie de ses membres. L'activité principale de cette société est le prêt aux entreprises du groupe Genèse. La Fondation de France apporta un aide importante au démarrage, à travers un prêt de 150 000 F sur 5 ans. Les autres ressources de la SA sont constituées par la souscription de part chaque mois (100 à 150 F, par prélèvement automatique) des animateurs des entreprises du GIE Genèse, coopérateurs à titre personnel de la SA Genèse.

L'objectif exprimé de la société coopérative Genèse n'est pas de créer des emplois mais plutôt de répondre aux problèmes des entreprises et des jeunes entreprises, sans à priori, et avec les moyens disponibles au sein d'un groupe, dans un esprit coopératif.

De par la personnalité des membres fondateurs, on voit cependant que la question de l'emploi, en particulier pour ceux qui en sont exclus, n'est pas absente ; Charles Olivier, dirigeant de l'entreprise d'insertion SMTS, a par exemple été auparavant président de l'association pour la création d'emploi Mistral et expérimente actuellement au sein de SMTS "l'hébergement" de chômeurs créant leur propre activité. Il crée à cet effet un département à gestion distincte mais supporté juridiquement et financièrement par SMTS, département destiné à devenir une entreprise à part entière lorsque l'équilibre financier sera atteint. Nous signalons ici cette pratique qui sort du champ de la présente étude car elle nous paraît particulièrement intéressante.

Les principes éthiques sur lesquels s'appuie l'activité du GIE Genèse et de la SA Coopérative sont la solidarité, la volonté d'influencer l'environnement, la vie économique, le souhait de trouver des modes d'organisation qui font évoluer le système.

◆ **L'ouverture vers de nouveaux emprunteurs "internes" et "externes"**

A l'origine, les emprunteurs étaient tous connus des autres membres de la coopérative puisque travaillant sur place.

Une première évolution eut lieu lorsque des personnes souhaitant créer leur entreprise en s'installant au 3 bis rue Clément, ont demandé simultanément à bénéficier d'un prêt de la SA Genèse. L'absence de phase d'épargne préalable à l'emprunt ne semble pas poser de problème, l'emprunteur acquérant facilement par son intégration géographique au groupe Genèse la position de membre du collectif de prêteurs. Il s'en suit une auto-exigence forte vis à vis des remboursements. Dans ce cas, et même lors du dépôt de bilan d'une entreprise emprunteuse constituée en société de capitaux, le responsable s'impose généralement de reprendre personnellement la dette vis à vis de Genèse, ce à

quoi, en l'absence de caution, il n'est pas tenu.

La deuxième évolution de la société anonyme Genèse a été l'ouverture croissante vers l'extérieur du GIE Genèse c'est-à-dire vers des personnes demandeuses de prêt pour créer leur entreprise qui ne faisaient pas partie du groupe installé dans les locaux communs de Genèse. Ces personnes furent d'abord des relations des membres du groupe, puis des personnes ayant entendu parlé de la possibilité d'obtenir ainsi des prêts en dehors du circuit bancaire par le bouche à oreille, enfin des personnes ayant entendu parlé de Genèse par la presse. Ces nouveaux emprunteurs ont suscité des problèmes de suivi et d'analyse du risque nouveaux du fait de l'absence de proximité géographique immédiate. Ils sont appelés "les externes" et tous les "internes" ne les voient pas d'un bon oeil.

(2) Relations avec le secteur bancaire traditionnel

Le compte de la SA Genèse est géré par l'agence de la BFCC (Banque Française de Crédit Coopératif) de Grenoble mais on ne peut pas parler de partenariat avancé avec une banque. À certains moments, les entreprises les plus prospères du groupe ont dû menacer de quitter l'agence pour faire accepter la gestion des comptes de la SA coopérative ou des nouvelles entreprises entrant dans le groupe. Le compte de la SA coopérative est assez coûteux à gérer car il est alimenté par une multitude de prélèvements mensuels provenant de ses actionnaires.

b) L'instrument / l'organisme financier

(1) Description technique de l'organisme ou de l'instrument

Tous les actionnaires sont conviés à une réunion mensuelle ayant pour ordre du jour : examen des comptes, situation des prêts accordés, traitement des incidents éventuels dans les remboursements, étude des demandes de prêts, vote à bulletins secrets.

Tous les intervenants sont bénévoles, seule la personne qui tient la comptabilité est indemnisée.

◆ Le prêt

1. le principe

Les prêts concernent exclusivement l'outil de travail. En principe, on emprunte à la SA après avoir épuisé les autres sources financières possibles et les motifs généralement invoqués sont :

- pour passer un cap difficile, se restructurer, financer un investissement ou le fonds de roulement ;
- la banque fait défaut par manque de crédibilité ou parce que le dossier paraît trop compliqué ou atypique.

Ce sont généralement des sommes inférieures à 50 000 Francs et la durée de remboursement n'excède pas 5 ans.

2. les débats

Intervenant là où les banques ne veulent pas aller, les discussions s'organisent autour de deux thèmes : l'analyse économique et la personne de l'emprunteur :

- l'analyse économique

L'objectif est que l'injection d'argent n'ait pas pour seul effet de reculer la mort de l'activité mais bien d'avoir un effet structurant ou restructurant. Quitte à décider de différer le vote pour de plus amples investigations ou d'assortir le prêt de mesures d'accompagnement technique de gestion.

- l'emprunteur

Partagés entre le désir d'aider les individus et de ne pas perdre inutilement de l'argent, le questionnement du groupe, cherche généralement à cerner chez l'emprunteur la lucidité économique, les compétences en gestion, les raisons objectives des difficultés, la capacité à prendre en charge et résoudre sa problématique, la certitude que quoiqu'il arrive il remboursera, la capacité à aller jusqu'au bout du projet.

- le rôle du groupe

Les demandes de prêts sont toujours soumises à la discussion du groupe. Si les débats ne font pas ressortir une proposition de vote rassemblant une large majorité, la demande est réexaminée à la réunion suivante. La difficulté de la décision résulte du dilemme entre le désir de solidarité vers l'emprunteur pour lequel Genèse constitue une aide indispensable (parfois incontournable) à la poursuite de son projet et la nécessité de lever les doutes sur la viabilité économique qui est rarement établie avec certitude ou d'en exposer franchement les motifs dans le cas contraire.

La recherche du consensus, sanctionné par un vote à bulletin secret semble permettre au delà des débats une certaine sagesse dans les décisions.

Un coopérateur semble regretter que tout le monde ne sache pas lire les

bilans et pourtant tout le monde vote. Un autre fait remarquer que la décision est prise lorsque tout le monde sent le créateur d'aplomb, et cela ne figure pas spécialement sur un bilan.

- l'évolution des demandeurs

La discussion est d'autant plus facile que le demandeur fait partie du réseau depuis longtemps et qu'une connaissance mutuelle a eu le temps de s'établir.

Avec le temps, les prêts d'urgence ou de sauvetage se sont fait plus rares. Puis la venue de plus en plus fréquente de nouveaux, extérieurs au réseau habituel a posé un nouveau type de problèmes : les membres des réseaux viennent emprunter à la SA en "dernier recours" quand ils n'ont pas trouvé de réponses auprès du réseau bancaire (ou d'autres financeurs). La méconnaissance de la personnalité de l'acteur ne peut être alors compensée par l'exigence d'un dossier économique solide puisqu'avec un tel dossier, ils n'ont pas trouvé une solution ailleurs.

La SA demandait en 1995 à ces nouveaux emprunteurs de "garantir" leurs prêts par l'apport d'un « réseau d'associés » les « cautionnant » au sein de la SA. Il ne s'agit pas ici d'une véritable caution sur le prêt mais de la manifestation d'une certaine solidarité en devenant coopérateur-souscripteur de parts de la SA Genèse. C'est le signe que l'entrepreneur n'est pas totalement isolé mais cela n'apporte aucune garantie de remboursement.

La mise en place d'un accompagnement peut aussi être une garantie : le système d'accompagnement en comptabilité-gestion, mis en place ponctuellement, n'est pas suffisant.

En 1996, Genèse a constaté que ce système de « garantie » n'était pas suffisant.

Un fonds de garantie géré par Genèse a été créé. Chaque emprunteur abonde ce fonds pour 4% du montant initial du prêt. Les modalités de remboursement éventuel ne sont pas encore pas établies.

La S.A. ne pourra faire face à ces nouvelles demandes externes encore très longtemps puisque la proximité et la confiance sont les facteurs qui en font l'originalité et l'efficacité.

Une réflexion s'impose sur la possibilité d'aider ces demandeurs à créer des réseaux de solidarité à leur propre niveau.

◆ **Autres outils d'accompagnement proposés**

Dans le cadre actuel du bénévolat, le temps consacré à l'étude des dossiers avant présentation en réunion mensuelle est limité à 2 ou 3 heures.

En dehors des cas d'impayés, le suivi est limité aux relations de voisinage

Lorsqu'un impayé survient, l'un des deux responsables de la SA ou d'autres actionnaires se rend sur place pour étudier le problème. D'autre part, la situation de chaque prêt en retard de paiement est discutée à chaque réunion mensuelle.

Pour Genève, le travail professionnel de suivi de gestion devrait être rémunéré. Pour les prêts à des entreprises en situation de survie, il faudrait contractualiser à la signature du prêt un suivi de gestion avec un gestionnaire professionnel. Un financement public sous forme de chèque conseil ou autre serait le bienvenu.

Pour l'étude des dossiers avant l'accord du prêt, un temps supplémentaire d'introspection avec un professionnel de la gestion ayant une pratique de la petite entreprise, et ne s'arrêtant pas à l'étude des ratios financiers, avant passage en réunion plénière d'attribution, serait aussi souhaitable. Il est important de prendre en compte la globalité du projet (expérience de la personne, réseau, contexte du projet ...). Une journée de travail (coût 2.000 F) apporterait une qualité supplémentaire à l'étude effectuée.

(2) Conditions de pérennité et potentiel d'évolution

On voit que le développement de l'activité de Genève en dehors du groupe d'origine pose problème et nécessiterait des adaptations sur le plan de l'étude des dossiers et de la garantie pour éviter un risque important pour la vie de Genève. En effet, les ressources de la SA Genève ne permettent pas de financer d'éventuelles pertes.

Il nous semble plus pertinent de réfléchir au transfert dans d'autres groupes des principes qui font le succès de Genève, que de susciter une forte croissance de l'activité de Genève qui pourrait être dangereuse.

Il reste que même en l'état actuel du fonctionnement de la structure, l'équilibre est très fragile et un soutien financier public ou parapublic, même faible, serait le bienvenu, que ce soit par une aide à l'étude des dossiers, à l'accompagnement des entreprises financées ou un abondement en capital.

c) Impact sur l'emploi

Les engagements financiers de Genève sont connus.

De la création de Genève (juillet 87) à fin 95, 102 prêts accordés pour 2.886 KF dont 19 prêts externes au GIE Genève pour 564 KF.

Prêt moyen : 28,3 KF.

En revanche, le nombre d'emplois créés dans les entreprises financées n'est pas enregistré. Nous avons demandé aux responsables de Genève d'évaluer les emplois **directement liés** à l'octroi d'un prêt pour l'ensemble des prêts en cours au 31/12/95, soit 51 prêts, un peu plus de la moitié des prêts accordés (deux en 1988, deux en 1990, les autres entre 1992 et 1995).

Cette évaluation a été réalisée entreprise par entreprise en distinguant les apports financiers qui ont permis :

1. la **création** de l'entreprise ;
2. la création d'un poste supplémentaire de travail, lié à un investissement en matériel par exemple (**développement**) ;
3. la subsistance ou **survie** d'un ou plusieurs postes de travail (entreprise en situation financière périlleuse ayant épuisé le crédit fournisseur et non soutenue par sa banque) ;

Certains prêts ont financé l'augmentation du besoin en fonds de roulement de l'entreprise ou des investissements matériels mais sans créer directement de poste de travail.

Ces prêts n'ont pas été considérés comme créateurs d'emploi, bien que la plupart de ces concours financiers auraient été refusés par les banques de la place.

Seuls 3 prêts sur les 102 auraient sans doute été acceptés. Lorsque plusieurs prêts ont été accordés à la même entreprise (cas fréquent), nous avons veillé à ne pas compter deux fois les mêmes emplois.

Analyse des montants prêtés et des emplois créés sur les 51 prêts étudiés

	Nb. prêts	Montants prêts	Nb emplois créés	Montant par prêt	Montant par emploi
Totau x	51	1382	47	27,1	29,4

Montants en KF

Analyse des montants prêtés et des emplois créés sur les 26 prêts ayant entraîné une création d'emploi.

	Nb. prêts	Montants prêts	Nb emplois créés	Montant par prêt	Montant par emploi
Totau x	26	863,8	47	33,19	18,3

Montants en KF

Il ressort de ces chiffres que le montant prêté par emploi créé est faible, indiquant un fort impact sur l'emploi des interventions de Genèse.

Bien entendu, le mérite du financement de ces emplois n'est pas toujours attribuable à Genèse seul.

Certains créateurs ont par exemple simultanément bénéficié de l'ACCRE (Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprises) ou d'autres aides. Mais Genèse n'intervient généralement pas en même temps que d'autres " financeurs solidaires ".

La part de Genèse dans la totalité du besoin financier financé (investissement et/ou fonds de roulement) est variable et n'a pu être analysée cas par cas. Elle peut être estimée globalement à 30 %.

Le solde provient du créateur ou de l'entreprise (autofinancement) et dans certains cas de crédits bancaires vis-à-vis desquels la participation de Genèse constitue l'apport " personnel " indispensable.

Pour analyser plus en détail les prêts accordés, nous avons estimé qu'une typologie par secteur d'activité n'était pas discriminante car les besoins et les problèmes financiers des secteurs où intervient Genèse (petites entreprises artisanales ou de services) sont très similaires.

Nous avons en revanche distingué les prêts suivants le type de besoins, besoins constituant en quelque sorte aussi la motivation d'intervention de Genèse.

En analysant l'ensemble des prêts consentis par la SA Genèse sur une année on peut distinguer 3 types de motivation : la création d'entreprises, le développement d'entreprises et la survie (ou sauvetage) d'entreprises.

Une qualification supplémentaire, "Trésorerie", indique les prêts correspondants à un problème financier passager, parfois crucial, et particulièrement difficile à financer auprès d'une banque.

Enfin, nous avons regardé à part les prêts accordés à des personnes extérieures au GIE Genèse, dites "externes".

Analyse par type de besoin, par rapport à l'ensemble des prêts

	Nb prêts	Mont ants prêts	Nb emplois créés	Mont ant par prêt	Mont ant par emploi
Créat ion	10	268,5	15	26,85	17,9
Dével opmt	18	272,5	16	15,13	17
Survi e	9	241,3	16	26,81	15,08

s	Autre	14	614	0	43,9	0
	Total	51	1382,7	47	27,11	29,4

Montants en KF

Analyse des caractéristiques particulières par rapport à l'ensemble des prêts

	Nb prêts	Montants prêts	Nb emplois créés	Montant par prêt	Montant par emploi
Trésorerie	10	280,5	33	28,05	8,5
Externes	9	241,3	16	26,81	15,08

Montants en KF

Analyse par type de besoin, par rapport aux prêts "créateurs d'emplois"

	Nb prêts	Montants prêts	Nb emplois créés	Montant par prêt	Montant par emploi
Création	10	268,5	15	26,85	17,9
Développement	7	243	16	30,37	15,2
Survie	8	211,3	16	26,41	13,2
Total	25	863,8	47	33,19	18,3

Montants en KF

Analyse des caractéristiques particulières des prêts "créateurs d'emplois"

	Nb prêts	Montants prêts	Nb emplois créés	Montant par prêt	Montant par emploi
Trésorerie	9	250,5	18	27,83	13,9
Externes	5	75	10	15	7,5

• **Effets secondaires**

Il faut préciser qu'à trois exceptions près, tous les prêts - même ceux que nous n'avons pas directement liés à la création d'emploi ou au maintien d'un emploi - auraient été très difficiles à obtenir auprès d'une banque.

Grâce à sa souplesse d'utilisation, à sa rapidité d'intervention, Genèse permet de lisser les difficultés financières survenant à l'intérieur du réseau. En permettant la survie des entreprises les plus fragiles, elle concourt à la vitalité de l'ensemble du tissu économique constitué par ce réseau, en évitant des impayés en cascade, première cause de faillite des P.M.E.

• **Echecs et difficultés**

3 prêts sur 102 ont été passés en perte à fin 1995 soit 3 % des prêts, pour un montant de 93,5 KF sur 2.886 KF soit 3 % des montants prêtés.

Cet excellent et étonnant résultat financier s'explique par le fait que la plupart des emprunteurs s'adaptent aux difficultés et trouvent des solutions pour contourner les obstacles, avec l'aide de Genèse qui rééchelonne le prêt si nécessaire et mobilise son réseau lorsque cela peut être utile.

Cause des échecs

Les trois échecs :

- Un épicier qui avait mal évalué son potentiel de clientèle, qui avait trop de stock. Un fournisseur qui prenait une trop forte marge. Une famille qui pompait le peu de trésorerie disponible.

- Une entreprise générale de bâtiment qui avait confondu l'esprit d'entreprise et l'esprit des grandeurs et qui s'est fait « avoir » par plus « requin ». Il est à noter que la plupart des membres de Genèse de cette branche d'activité (le bâtiment) avait voté contre ce projet mais que celui-ci avait quand même été accepté (à la majorité simple).

- Un garagiste qui n'a pas intégré les clés de régulation de son affaire.

La principale cause d'échec de l'entreprise vient de l'incapacité de l'entrepreneur à analyser, à faire face aux problèmes, à changer.

Genèse doit évaluer la capacité d'entreprendre c'est à dire d'évaluer puis de corriger les erreurs.

Principales lacunes relevées dans les projets financés

Sur les entreprises qui ont réussi, c'est-à-dire survécu, il y a peu de problème de marché. A deux exceptions près, elles ont toutes trouvé leur clientèle. Il y a plutôt un problème de valeur ajoutée, de marges trop étroites.

Le suivi de la comptabilité et de la gestion est fait sérieusement dans le GIE Genèse pour les entreprises qui le souhaitent. Les experts-comptables extérieurs

manquent souvent de pédagogie ; ils font leur boulot mais sans expliquer suffisamment à l'entrepreneur ce que recouvrent les chiffres, en particulier sur la question des marges.

• Exemples de projets financés

- Le créateur d'Euro-résines a sollicité dans un premier temps un prêt relais sur la prime Accre de 32 000 F accordée par l'Etat. Le créateur a cessé cette activité mais continue néanmoins à rembourser le prêt. Il a créé une nouvelle société Alpes Affichage qui a demandé un nouveau prêt de 20 000 F pour acheter un camion.

- L'Auberge des Bruyères avait de graves difficultés de trésorerie en raison de délais de paiements trop longs. Un prêt de 12 500 F lui a permis de passer un cap critique.

- Pour le Hammam Aquaterm, les investissements de démarrage avaient « pompé » toute la capacité de financement et d'emprunt auprès des banques. Le démarrage étant plus lent que prévu, Aquaterm ne pouvait plus payer ses loyers. La SA Genèse a prêté les sommes nécessaires au paiement du loyer (au GIE Genèse) sur plusieurs trimestres.

On voit dans cet exemple que la SA Coopérative est un élément important dans la survie du groupe Genèse en ce qu'il réduit le risque d'impayé de loyer qui se répercuterait sur les autres membres du GIE.

- Espace enfants est une crèche subventionnée. Un retard de subvention sans la notification de subvention de l'administration qui aurait permis l'octroi d'un prêt bancaire, mettait l'association dans l'impossibilité de régler les salariés. un prêt de Genèse a permis la continuation de l'activité.

- If Aménagements est une entreprise d'insertion spécialisée dans l'aménagement d'espaces verts. Pour financer un investissement matériel de 140 000 F, la banque exigeait un apport extérieur de 30 000 F pour prêter 110 000 F. Incidemment il faut noter que la banque a refusé la caution de l'organisme public ASFI (association pour financer des entreprises) et exigé la caution du gérant de l'entreprise sur les 110 000 F. Genèse a prêté les 30 000 F dont le gérant ne disposait pas et a ainsi débloqué la situation. Le chiffre d'affaire de l'entreprise est passé grâce à cet investissement de 800 000 F à 1 600 000 F et trois emplois supplémentaires ont été créés.

Remarques sur les exemples

Le respect des engagements pris par le créateur, même en cas d'arrêt de l'activité alors qu'il n'y a pas de véritable acte de caution est un point crucial de la pérennité de l'expérience.

Plusieurs prêts ont été accordés en relais sur la prime ACCRE ou en complément de cette prime. Sa suppression par l'Etat à fin 96 réduira sérieusement les possibilités de création d'entreprise par des personnes

démunies de fonds propres.

Dans le type d'activité financé par Genèse, le besoin d'apport d'un créateur pour financer le besoin en fonds de roulement est de l'ordre de 30 000 F par emploi créé. Ceci explique l'importance de la prime ACCRE d'une part et le rôle capital d'un organisme comme Genèse pour débloquer les situations coincées. A cet égard, la rapidité de décision de Genèse, un mois maximum, est essentielle.

d) Contraintes et recommandations

• Obstacles et contradictions

L'un des principaux obstacles au développement ou au renforcement de l'activité de Genèse est la faiblesse de ses capitaux et la faiblesse de ses recettes, qui lui imposent de limiter strictement les risques et donc les engagements pour équilibrer ses comptes et perdurer.

La contradiction qui en découle est que, alors que la force et la réussite de l'expérience tient à son fonctionnement dans un cercle restreint et relativement fermé, avec des fonds issus de ce cercle, le besoin d'un meilleur accompagnement des créateurs, notamment " les externes ", d'une intervention financière plus importante, et d'une réduction du risque pris par les actionnaires réclameraient l'intervention des pouvoirs publics.

• Conditions de transférabilité

L'expérience de la SA Genèse s'inscrit dans l'évolution d'un groupe désireux de mutualiser ses moyens. La mise en commun d'un lieu apparaît comme une étape essentielle du processus car elle constitue la première proximité et permet à la confiance de s'instaurer avec la reconnaissance. L'instrument financier Genèse est né après que la confiance mutuelle ait permis les premiers échanges financiers bilatéraux.

Il faut un endroit où le créateur est accueilli, où la création se fait.

La richesse de l'expérience vient de ce qu'elle est issue de ceux qui en ont ressenti le besoin et non de l'extérieur.

Le point commun des membres de Genèse c'est la galère, le système D, la « démerde », la recherche de la survie, de la solution qui permet de continuer.

Il n'y a pas " d'oie blanche " chez Genèse. C'est une construction commune et c'est pourquoi chacun s'en sent responsable et veille à ne pas l'abuser et à ne pas en abuser.

La transférabilité de l'expérience, généralement recherchée par les pouvoirs publics quand une expérience semble réussie, n'est pas évidente puisqu'il ne

s'agit pas de proposer un produit à des “ bénéficiaires ” mais de créer les conditions pour que des acteurs économiques mutualisent leurs moyens.

Ceci dit, la proximité géographique peut peut-être dans une certaine mesure être remplacée par une proximité forte d'une autre nature.

• **Recommandations**

Les pouvoirs publics peuvent quant à eux intervenir en soutien de plusieurs façons :

- légaliser le montage juridique de ce type d'instrument et le mettre ainsi à la portée des groupes moins aventureux ;
- apporter un coup de pouce financier sous la forme d'apports (abondements proportionnels aux apports des membres ?) ou de garanties ;
- adapter les réglementations - sur la formation continue par exemple - pour que le créateur d'entreprise puisse être considéré au démarrage comme en formation et qu'à ce titre son accompagnement puisse être financé sur fonds publics. Un accompagnement du jeune créateur réduirait encore les risques pour le financeur.

D. GRAD (France)

1. Note de présentation

a) Pourquoi participons-nous à Regards ?

Le GRAD, Groupe de Réalisations Audiovisuelles pour le Développement, travaille dans l'éducation-développement et la formation. Au Sud, il s'agit de fournir des outils pédagogiques (montages photo, audio ...) destinés à divers publics (aux paysans, aux femmes...) et à leurs demandes spécifiques. Au Nord, le GRAD intervient dans la sensibilisation du public et pour favoriser des partenariats. De par son activité, le groupe est présent au Sahel depuis longtemps et entretient des relations suivies avec beaucoup de paysans de la région.

L'idée est donc venue d'utiliser le système des fiches Dph pour réaliser des interviews des paysans et regrouper leurs réflexions par thèmes afin de prendre la mesure de leurs préoccupations, de leurs opinions, de leurs expériences personnelles, de leurs critiques, de leurs quotidiens, de leurs expériences de l'aide, des changements en cours, etc... La méthode consiste en l'élaboration de documents « bruts » thématiques, composés d'extraits d'interviews personnelles. L'intérêt de cette subjectivité est renforcé par le souci de suivre régulièrement ces personnes par de nouvelles interviews. D'ores et déjà, la richesse de ces paroles paysannes a permis de constituer un fond de fiche Dph sur le Sahel vu par ses ruraux.

De 1993 à 1997, une centaine de fiches ont été rédigées. Elles concernent le Sénégal et le Burkina Faso. Cinq d'entre elles sont présentées ici.

b) Présentation des cinq Fiches ci-dessous

Au Sénégal, les diverses organisations du milieu rural, créées depuis les années 60, se sont regroupées en 1995 (Fiche 1) pour être reconnues comme des interlocuteurs par l'Etat et les agences d'aide.

Leur diversité n'est pas seulement due à la variété de leurs productions (arachides, poissons, etc.) mais à l'origine de leurs fondations : coopératives sous tutelle de l'Etat pour la majorité d'entre elles, associations de membres

volontaires pour la minorité, etc ...

A travers elles, où à titre d'exploitants, les producteurs et productrices, car les femmes sont majoritaires dans les associations, font face à quatre défis dont les fiches rendent compte partiellement :

- se former entre eux (fiche 2)
- devenir productifs, sans perdre leur sens (fiche 3)
- utiliser un système d'aide plutôt inadéquat (fiche 4)
- ne pas se laisser détruire par les manoeuvres du désengagement de l'Etat (fiche 5)

2. Un front des organisations rurales, le CNCR, Comité National de concertation et de Coordination des Ruraux, au Sénégal

- UNE INITIATIVE POLITIQUE DU MOUVEMENT PAYSAN -

Sept structures nationales ont créé, en 1993 au Sénégal, le CNCR (Comité National de Concertation et de Coordination des Ruraux), composé de cinq délégués de chacune des sept structures : cinq Unions Nationales de Coopératives (Agriculteurs, Eleveurs, Pêcheurs, Horticulteurs, Forestiers), la Fédération des Associations de Femmes et la Fédération des ONG du Sénégal (comprise d'organisations paysannes autonomes).

1993: L'interview de Mamadou Cissokho (Président de la FONGS et secrétaire du CNCR) explique la façon dont la création de ce front des organisations rurales s'est fait. "Un Forum a rassemblé, à Dakar en janvier 1993, 200 responsables des structures rurales. Animé par la FONGS, il a permis aux paysans, aux pêcheurs, etc. de réfléchir ensemble et de présenter l'état de leurs réflexions aux autorités. Le Forum avait été ouvert par le premier ministre, à la demande des structures rurales.

Un atelier national a suivi qui a permis aux responsables de travailler ensemble pour la première fois. L'atelier s'est déroulé par séquences, sur une durée de 21 jours.

Chaque structure a présenté ses problèmes et ses contraintes. Les autres (hors FONGS) ont montré qu'elles avaient des problèmes de restructuration (par exemple, depuis plusieurs années, certaines d'entre elles n'ont pas fait un renouvellement de leurs instances), des problèmes de personnes-ressources et de moyens (le gouvernement a déclaré l'autonomie de ces groupes mais ne leur a donné aucun moyen). Elles ont dit également ce qu'elles voudraient faire par elles-mêmes pour pouvoir changer cela. Cela a duré trois jours. Nous avons perçu et admis que les sept organisations rurales sont différentes; certaines sont mêmes hors du coup de la réflexion pour une autonomie.

En travaillant ensemble, nous avons constaté une désintégration des structures de référence en milieu rural, de mauvaises habitudes dans la gestion du crédit rural, nos faibles capacités pour l'analyse et pour faire des propositions d'évolution de la vie des gens, une forte influence des structures religieuses et

politiques sur le comportement des ruraux et de certains leaders, etc.

Après les trois jours, chaque structure s'est retirée pour travailler sur chaque thème. Puis, ensemble, nous avons dit comment nous voyions le CNCR, les fonctions à lui donner, comment il pourrait réaliser cela.

Et nous avons dégagé les priorités que chaque structure membre du CNCR se fixe à court, moyen et long terme. Nous avons dit qu'il faudrait que chaque fédération nationale ne s'occupe pas de tous les types d'activités. A la FONGS, les associations membres font tout (social, économique, etc.), de même que dans les coopératives.

On a décidé une sorte de spécialisation. Par exemple, une des spécialités des coopératives sera la commercialisation; n'importe quel groupement paysan qui voudrait alors s'engager dans cette activité pourra être appuyé par l'Union nationale des coopératives agricoles. De son côté, la FONGS s'occupera de la formation et de l'information car elle a de l'expérience dans ces domaines".

Commentaire :

Une fédération de 24 associations autonomes paysannes (la FONGS) provoque la création d'un organe de concertation entre les divers types d'organisations du monde rural, dont les associations autonomes, les coopératives sous-tutelle de l'Etat, les associations de femmes promues par le parti au pouvoir. Une initiative politique du mouvement paysan : à suivre !

Interview de Mamadou Cissokho par Bernard Lecomte, Bonneville, 1993

Mots clés : AGRICULTURE PAYSANNE - ORGANISATION PAYSANNE - COMMUNICATION - FEMME - PAYSAN - COORDINATION - PARTICIPATION POLITIQUE - AUTONOMIE - EVOLUTION D'UNE SOCIETE - SPECIALISATION AGRICOLE -

Géo : SENEGAL -

Auteur : LECOMTE, Bernard/REY, Brigitte

GRAD=GROUPE DE REALISATION AUDIOVISUELLE DE DEVELOPPEMENT 228 rue du Manet, 74130 Bonneville, FRANCE. Tel 04 50 97 08 85. Fax 04 50 25 69 81

Date : 1996/11/15

N° : 5210

3. La formation à partir d'échanges entre paysans (Sahel)

Mamadou Goïta, formateur malien qui a travaillé au Togo, au Burkina Faso et au Mali, relate quatre expériences de formation à partir d'échanges entre paysans.

1."Je suis arrivé au Burkina, par exemple, à conduire toute une session par discussions entre les participants. Chaque participant devait s'exprimer sur sa pratique, sa façon de mener ses activités; décrire quelles difficultés ils ont eues, éventuellement quelles solutions ils ont pu, eux-mêmes, trouver et mettre en oeuvre et quels sont les résultats de ces solutions. C'était pour moi très enrichissant car j'y ai beaucoup appris. Chacun apportait ses idées et les autres enrichissaient le débat. J'avais voulu faire durant trois jours cette discussion, mais on est arrivé à quatre jours et demi sur les cinq jours prévus pour la session. Il restait peu de place par rapport aux outils "préfabriqués" et à certaines "informations" que j'avais prévu de donner aux gens !"

2."J'ai observé, au Mali, des formations faites entre paysans, sans formateur externe, dans le cadre de la gestion de caisses villageoises d'épargne et de crédit. Deux paysans ont animé une session de formation pour d'autres paysans. Il n'y avait pas de formateur extérieur, "quelqu'un avec ses livres". Ils ont pu développer, avec les autres paysans, le contenu de la formation. Ce n'était pas dans une salle avec un tableau, mais sous un arbre avec des discussions assez riches. Peut-être que cela prend plus de temps, mais les gens étaient beaucoup plus détendus que dans une salle. Ils s'exprimaient, ils pouvaient de temps en temps contredire le paysan formateur, ils pouvaient apporter des exemples pour appuyer ce que le paysan formateur disait. C'étaient plus des échanges-formation qu'une distribution de l'information dont le technicien est le seul détenteur."

3."J'ai vu aussi Adama Ouedraogo dit "Grand-Passage" former quelqu'un dans sa ferme à Ouahigouya au Burkina. C'était quelque chose de très intéressant et de très pédagogique. D'abord, on sent qu'il n'y a pas une barrière entre lui et ceux qui viennent pour la formation. Il discute avec eux : "qu'est-ce que tu fais chez toi ? Vous avez telle chose chez vous, comment avez-vous fait ? Qu'est-ce que vous avez eu comme avantage avec cette méthode ? Comme inconvénient ? Quelles sont les difficultés par rapport à telle ou telle autre chose ?" C'est une discussion qu'il engage avec les participants et, à partir de là, il essaye d'évoquer son expérience. Et cette expérience est, bien sûr, analysée (par les autres et lui) pour voir effectivement toute la démarche d'essais,

d'échecs souvent, de réussites ensuite. Ce qui est merveilleux en lui en tant que paysan-formateur, c'est qu'il laisse toujours les autres s'exprimer, dire ce qu'ils savent et l'analyse se fait après pour "se compléter" et "s'orienter" par rapport à un thème spécifique."

4."C'est un peu la même chose dans les chantiers-écoles que j'ai vus au sein des groupements Naam au Burkina. C'est sur le terrain; les paysans travaillent (par exemple pour construire des diguettes anti-érosion) et, en même temps, ils apprennent les courbes de niveau, le ruissellement, etc. C'est pratique et on laisse le temps aux participants pour échanger et "vivre" les situations.

Au cours des chantiers-écoles, les gens ont la possibilité d'observer et d'expliquer certains phénomènes, de pouvoir discuter avec les autres paysans sur ces phénomènes-là et ensemble de trouver des solutions aux différents problèmes identifiés".

Commentaire :

Un formateur décrit comment il a découvert puis pratiqué le travail d'accoucheur de savoirs et nous parle de son modèle de référence en ce domaine.

Interview de Mamadou Goïta par Bernard Lecomte, Bonneville, décembre 1995

Mots clés : AGRICULTURE PAYSANNE - PAYSAN - FORMATION PAYSANNE - ECHANGE D'EXPERIENCES - ANALYSE DE L'INFORMATION - RELATION REFLEXION ACTION - SAVOIR PAYSAN - EXPERIENCE PEDAGOGIQUE - FORMATION RECIPROQUE -

Géo : BURKINA FASO -

N° : 5205

4. La professionnalisation des paysans (Burkina Faso)

- DEVENIR PRODUCTIFS SANS PERTE DE SENS -

Attirances et peurs, au Burkina Faso, dans l'Union Provinciale des Producteurs de coton et de céréales du Mouhoun, UPPM

Pierre Bicaba est le Président de l'UPPM (Union Provinciale des Producteurs de coton et de céréales du Mouhoun) au Bénin.

"Je m'appelle Pierre Bicaba, je suis du département de Bondukuy, de la province du Mouhoun au Burkina Faso. Je suis paysan, j'ai fait des études et j'ai abandonné en deuxième année d'université parce que j'étais trop attaché à la terre. En 1983, je suis retourné m'installer au village. J'ai une exploitation de deux cent hectares. Je produis du coton, du maïs en culture associée et je fais aussi de l'élevage de poules. Je suis installé en pleine brousse, à cinq km du village dans une ferme que j'aménage.

La particularité de l'UPPM est que c'est une association paysanne, la première du Burkina, qui se fonde sur des bases économiques et a un caractère revendicatif. Nous allons sur le terrain, nous essayons de voir les problèmes des producteurs et c'est en fonction de cela que nous établissons notre programme de l'année.

Le premier objectif est de pouvoir amener les paysans à bénéficier du produit de leur travail. Deuxième chose : les amener à améliorer eux-mêmes leurs conditions de travail par la gestion de l'exploitation agricole (à travers tous les dangers que cela représente), l'intensification de l'agriculture, la diversification et même, si possible, de pouvoir tenir un calendrier de travail.

Nous venons d'avoir un partenariat avec les AFDI (Agriculteurs Français et Développement International). On leur a dit : "Ce n'est pas votre argent que nous voulons, mais un appui au niveau de certains paysans de l'UPPM. Pas les responsables, mais des paysans-types que l'on va choisir et auxquels vous allez donner des formations sur le terrain, dans les champs". Et les AFDI sont prêtes dans ce domaine.

C'est cela qui fait notre particularité. Nous ne sommes pas une association créée pour avoir de l'argent de l'extérieur. Nous avons même peur de cela. On se dit que le jour où il y aura de l'argent de l'extérieur, il y aura des problèmes. Cela deviendra le point de départ de dissensions au sein de l'association.

Nous avons donc bien été invités - à la rencontre organisée par AFDI à Bobo

Dioulasso - mais un problème interne a fait que nous n'avons pas pu y aller. Il y a quand même eu une restitution des travaux par les gens de l'union voisine, celle de Ouarkoye. Ils ont expliqué ce qu'ils avaient été faire et moi-même, en tant que responsable au niveau national, j'ai pu lire les documents d'un participant et m'imprégner du contenu de la rencontre. Par rapport au compte-rendu fait au niveau de Ouarkoye, cela a failli nous poser des problèmes. A Bobo Dioulasso, ils avaient parlé de "filières" et dit qu'il fallait que les paysans se regroupent par filières d'activités. Celui de Ouarkoye qui nous a donné les informations, a voulu nous forcer à créer une commission "céréales" dont il serait (peut-être) le président puisque ... c'était lui qui avait été à Bobo.

On s'est alors demandé si AFDI n'était pas venu pour diviser les paysans. Cela a été ma première impression.

Puis, quand on lit le document, on s'aperçoit que la filière n'est pas vraiment la préoccupation première des paysans du Burkina. Et puis il n'y a pas, aujourd'hui, une structure réellement fiable qui peut représenter les paysans. On a trouvé que cela était précipité.

C'est ce que nous avons pensé lorsqu'on a vu, dans le document, qu'ils parlaient de professionnalisation alors que jusqu'à présent, le paysan du Burkina ne prend pas ses activités comme une source de revenus. Pour lui, ce n'est pas un métier. Si il le fait, c'est parce qu'il n'a pas autre chose à faire".

Un paysan qui parle d'aménager sa ferme, cela n'est pas courant, mais Pierre Bicaba est un intellectuel revenu à la terre en 1983 et qui milite pour asseoir un mouvement paysan "sur des bases économiques et avec un caractère revendicatif".

Commentaire :

L'aide extérieure française met en place des programmes de professionnalisation animés par l'ONG AFDI (Agriculteurs Français et Développement International). Notre interlocuteur constate la distance à parcourir entre ce concept importé et le paysan d'aujourd'hui qui ne considère pas son travail comme un métier mais comme le fruit d'un sort funeste.

Interview fait par Mamadou Goïta à Mbalmayo au Cameroun, en mars 1996

Mots clés : AGRICULTURE PAYSANNE - ORGANISATION PAYSANNE - PROGRAMME DE FORMATION - FORMATION PAYSANNE - AIDE AU DEVELOPPEMENT - SYNDICAT PAYSAN - FILIERE DE PRODUCTION - LEADER - MOUVEMENT PAYSAN - FORMATION PROFESSIONNELLE -

Géo : BURKINA FASO -

5. Au Sénégal, les organisations paysannes forcées de s'adapter au système d'aide

- UTILISER UN SYSTEME D'AIDE PLUTOT INADEQUAT -

"Pendant plusieurs années de collaboration avec différents partenaires du Nord, nous nous sommes rendus compte qu'assez souvent l'effort vient de notre côté, du côté des organisations de base; c'est-à-dire du côté du plus faible. A ce côté-là, on demande beaucoup plus d'efforts de transformation qu'à l'autre côté.

Et en même temps, ce côté-là aurait besoin d'être mieux compris et d'être soutenu dans ses efforts.

Pourquoi un partenaire du Nord est-il très peu enclin à s'adapter à nos contraintes ? Cela peut, tout simplement, venir du fait que lui aussi dépend de quelqu'un d'autre sur lequel il n'a aucun pouvoir; donc, il le subit et nous le fait subir.

C'est le cas de beaucoup de petites organisations du Nord qui définissent leur programme au Nord et viennent chercher un terrain d'application au niveau du Sud : alors aucune possibilité n'est offerte pour apporter un changement car ils ont déjà signé avec leurs propres bailleurs. Lorsque l'organisation de base n'est pas suffisamment solide, le donateur peut l'amener à dériver de ses objectifs fondamentaux, si ces derniers n'entrent pas en connexion avec ce que les donateurs viennent proposer et qui est déjà négocié et décidé ailleurs.

Les grandes ONG, de leur côté, nous disent : "Nous pensons que désormais, compte tenu de l'évolution du public européen auquel nous avons affaire et de son niveau de compréhension de ce qui se passe chez vous, vous devez améliorer votre système de communication ou votre système de production, ou vous préoccuper en matière d'environnement". Nos associations doivent faire l'effort de répondre à ces exigences. Mais de l'autre côté, cela devrait être accompagné d'une transformation des bailleurs de fonds pour nous permettre d'être efficaces.

Par exemple, les associations demandent de la souplesse en matière de collaboration. C'est-à-dire de prendre en compte nos difficultés et les réalités existantes de notre côté. Et eux souvent refusent de s'adapter. Pourtant, le partenariat est une préoccupation à double sens, un effort de compréhension qui concerne les deux parties.

Pour la FONGS (Fédération des ONG du Sénégal, qui groupe 24 associations régionales paysannes et dont N. FALL est devenu Secrétaire Général en 1995) elle-même, le travail avec le consortium constitué entre plusieurs ONG avec un cofinancement de l'Union Européenne et l'apport de la Coopération Suisse, est un grand progrès. Avant, on avait en face de nous une multitude de budgets, de négociations et de contrôles. Aujourd'hui, cela a disparu et nous allège la tâche. Nous envoyons un seul rapport tous les six mois et il est valable pour tous les partenaires.

Cependant, souvent l'arrivée de l'argent prend plusieurs mois de retard. Ils invoquent alors des excuses comme un retard sur une avance que tel bailleur devait donner.

Ils parlent de la période à laquelle telle agence avait promis de décaisser et ne l'a pas fait par suite d'un décalage avec le système de financement de son organisation.

Par exemple, le consortium peut apporter sa part et dire que, de son côté, l'Union Européenne n'a pas encore donné parce que son programme commence trois mois plus tard. Pour faire face à ces retards, on a emprunté auprès des banques, en nantissant les contrats que nous avons avec ces différentes agences, mais ensuite les intérêts nous sont revenus. Cela a entraîné un grand déséquilibre du budget. Alors on a cessé cette pratique et on est là... pour subir les retards".

Commentaire :

Point de vue, sans ménagement ni colère, d'un leader sur les exigences du système d'aide. En particulier sur les arguments exprimés par des bailleurs de fonds privés pour contenter à la fois les agences d'aide publique et leurs donateurs individuels.

Interview de Ndiogou Fall par Bernard Lecomte, le 2 octobre 1995

Mots clés : AGRICULTURE PAYSANNE - AIDE AU DEVELOPPEMENT - ASSOCIATION PAYSANNE - BAILLEUR DE FONDS -

Géo : SENEGAL -

N° : 5232

6. Le crédit à la riziculture irriguée au Sénégal

- NE PAS SE LAISSER DETRUIRE PAR LE DESENGAGEMENT DE L'ETAT -

Echec et réflexion

1984-1988 :

A l'avènement de la Nouvelle Politique Agricole (NPA), la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) n'a voulu reconnaître ni la FONGS (Fédération des ONG Sénégalaises) ni l'ASESCAW (Amicale Sociale, Economique, Sportive et Culturelle des Agriculteurs du Walo) qui existaient. La banque (l'Etat en fait) a imposé la création de GIE (Groupements d'Intérêt Economique) de petite taille, qui ont obligé les Foyers, membres de l'Amicale, à se scinder en plusieurs GIE.

Peut-être était-ce pour faciliter la professionnalisation et pour assurer plus de productivité familiale et individuelle. Peut-être aussi cela correspondait-il à un certain stade des objectifs de l'Amicale : en développant les activités communautaires de 1973 à 1988, nous ne voulions pas en rester là mais nous voulions assurer le développement de chaque famille et des individus. Avec la CNCA, ce passage (du collectif au familial; du communautaire à l'entreprise privée) a été plus rapide.

1988-1991 :

Personne, à ce moment-là, n'a voulu être en reste sur les autres et cela a provoqué la prolifération des GIE pour obtenir les crédits de la CNCA. D'autres facteurs jouent pour accentuer les différences entre les uns et les autres. D'abord l'accès aux terres : certains GIE se débrouillent pour avoir 40 ha, d'autres 10, d'autres 0. De même, pour négocier avec la CNCA : les uns apportent beaucoup d'épargne, d'autres moins.

Dès le départ, il se crée des déséquilibres alors qu'auparavant chacun était l'égal de l'autre dans l'exploitation collective des Foyers.

Les GIE ont créé rapidement l'émergence d'une "élite" parmi laquelle certains vont acheter tracteurs et moissonneuses-batteuses; d'autres des graders pour faire (pour eux et les autres) des façons culturales.

1992-1995 :

Les problèmes de gestion, de mauvais rendements, la fausse épargne (pour apporter les 15 ou 20 % d'apports propres à la banque) ont amené le surendettement. Les rendements étaient, pour beaucoup, insuffisants et les cultures étaient trop extensives (chacun voulant occuper le maximum d'espace foncier).

La dévaluation a précipité la chute : le prix de vente du paddy est passé de 85 F (1991-92) à 110 F (1995) tandis que le prix de l'engrais a évolué de 85 F à 200 F durant la même période.

Enfin, la commercialisation et la transformation sont, jusqu'en 1994, restées l'affaire de la CNCA (rizeries) et de la Caisse de péréquation (prix et commercialisation). Puis la Caisse s'est effacée au profit du commerce et des associations qui ont très peu d'expérience en ces matières. Certains membres acquièrent même de petites rizeries.

Décembre 1995 :

A première vue, le résultat est un désastre. Par exemple, pour le village de Ronkh : 3.000 ha cultivés en 1991 et aujourd'hui à peine 1.000. Pour l'ensemble des GIE de l'Amicale, le passage a été de 9.000 ha à 2.000 ha durant la même période.

Beaucoup de surfaces sont aujourd'hui aménagées et inutilisées. Les usines de petite taille (une vingtaine fondées depuis 93 financées par l'Etat, l'aide extérieure, des privés, des militaires même) sont aujourd'hui sous-employées ou en faillite.

Sur les exploitations rizicoles, seuls les plus gros producteurs continuent à exploiter ! Ils ne sont peut-être pas les meilleurs spécialistes, mais ils disposent de beaucoup de moyens.

En 1995, aucun des 120 "anciens" GIE de Ronkh n'a reçu de crédit de la CNCA. Seules les sections villageoises de la coopérative en ont eu. Ceux d'entre nous qui sommes devenus coopérateurs (après la mort de nos pères) en ont bénéficié. Alors ceux qui n'ont rien ou trop se sont regroupés à une vingtaine (entre eux, sans question de GIE); chacun a amené 20.000 FCFA et ils exploitent ensemble une parcelle aménagée. On fait le travail tout à la main et à la faucille.

Sur le plan de la solidarité entre les familles, la NPA a cassé la vie des Foyers et ne l'a remplacé par rien ! Avant, quand quelqu'un était dans les problèmes, le Foyer veillait (la campagne suivante) pour lui redonner sa chance. Au début des GIE, un GIE qui ne pouvait pas rembourser la CNCA obtenait un coup de main financier des autres pour se débarrasser de sa dette; Mais en cinq ans, tous ont été endettés.

Aussi aujourd'hui "si tu veux aider 9 personnes qui se noient, tu seras le 10ème noyé !"

"Mais, deuxième regard, on voit des petites surfaces irriguées utilisées pour des cultures "alternatives" : du maraîchage diversifié (dont tomates et oignons) qui apporte des rentrées monétaires (sur 0,5 à 1 ha) et une parcelle de riz pour l'autoconsommation familiale.

On s'aperçoit que les membres agissent avec plus de rigueur, par exemple pour le choix des semences, la quantité d'engrais par ha, etc. On constate un progrès dans les capacités de bien cultiver.

Les mentalités ont changé. Plus personne ne fait le fier parce qu'il est président d'un GIE ! Ce n'est plus une source de prestige ! Et "l'élite" qui faisait travailler ses champs par d'autres y retourne ! Chacun limite ses ambitions financières. On dit même : "Si la CNCA est obligée d'arrêter, tant mieux; on aura la paix !" Et on voit naître de petites caisses d'épargne et de crédit. A Ronkh, il y en a six".

Commentaire :

Extraordinaire gabegie du "moins-d'Etat" : quand les agences d'aide laissent tomber et que les fonctionnaires regardent en s'accrochant pour éviter le licenciement, que les paysans entreprennent sans discernement, que les banquiers prêtent à tout-va puis ferment le robinet (et demain ? leurs guichets). Mais petit espoir que l'échec serve !

Birahim DIOP, Secrétaire Exécutif de l'ASESCAW (Amicale Sociale, Economique, Sportive et Culturelle des Agriculteurs du Walo)

Mots clés : AGRICULTURE PAYSANNE - ORGANISATION PAYSANNE - ORGANISATION AGRICOLE - BANQUE AGRICOLE - POLITIQUE AGRICOLE - DESENGAGEMENT DE L'ETAT -

Géo : SENEGAL -

N° : 5238

E. IRED-NORD

1. Note de synthèse

A PROPOS DE LA NUOVA COOPERATIVA (voir description ci-dessous, pages 131 à 142)

♦ **La perte du caractère alternatif et social d'origine**

Un des objectifs de cette initiative était de donner à travers cette entreprise une réhabilitation sociale aux personnes. Cela a apporté des éléments innovants sur ce point. (« Nous voulions seulement changer le monde »).

Mais l'aspect économique est devenu dominant et ils ont cédé sur beaucoup de points par rapport aux objectifs et aux méthodes initiales. Par exemple, ils ont commencé à sélectionner les exclus.

Les exclus avaient un rôle fort dans la coopérative, non technique, mais important dans le Conseil. La proportion d'exclus dans le Conseil est en train de se renverser.

L'aspect réhabilitation est en train de tomber. Cela devient une structure d'insertion où la parité se perd.

Les causes de cette évolution

Les causes de ce phénomène sont dans le contexte extérieur qui a changé. Les éléments du succès initial ne seraient plus reproductibles aujourd'hui. Par exemple, le partenariat fort entre les services psychiatriques et la coopérative : on sortait d'une optique assistancielle et on reconnaissait un droit au travail des exclus.

La loi qui a défiscalisé les productions des coopératives et supprimé la nécessité d'appels d'offres pour les marchés publics a entraîné une multiplication du nombre de coopératives et finalement une compétition. Les composantes sociales qui figuraient dans les contrats ont été supprimées.

Les coopératives sont entrées en concurrence avec le secteur marchand traditionnel et ont été utilisées pour réduire les coûts. La compétition a commencé entre les coopératives qui ont donc été influencées par le modèle de

marché.

La démocratie qui était issue des origines de l'initiative s'est retournée contre elle, car avec l'afflux de nouveaux membres qui ont pris la majorité, la « vieille garde » s'est fait sortir. Cela a donc été un élément de rupture avec le passé.

◆ Discussion globale

Croissance et perte de l'esprit initial

Quand une coopérative croît, elle change, mais il y a des choses qui resteront des acquis.

Ce n'est pas la taille qui joue en premier, mais l'environnement dans le sens large du terme. Les bonnes intentions politiques se retournent contre leur but initial sans qu'on le veuille. Exemple : le sommet du micro-crédit peut être interprété comme une tentative de stimuler l'initiative individuelle plutôt que collective pour favoriser la montée de mentalités capitalistes ; lors de l'écriture de la loi sur les coopératives, les conséquences négatives sur leur comportement par rapport au marché n'avaient pas été imaginées, mais ce n'était pas un hasard au global.

La taille joue néanmoins aussi car quand il faut donner du boulot à 300 personnes, on fait des concessions à l'économie de marché.

L'équation semble impossible : si on veut changer les choses, il faut croître et alors on perd son âme. Ou alors, il faut être nombreux à rester petits.

Croissance et perte de la démocratie

Si on se met en réseau avec un consortium, toutes les décisions stratégiques sont prises à la tête et la base n'est plus maître de son destin.

On retrouve la même problématique dans les organisations paysannes de l'Afrique de l'Ouest pour la représentation de la base dans les processus démocratiques.

Dans un système qui n'a qu'une entité juridique, la démocratie permet les changements de pouvoir. Dans l'exemple de la Nuova Cooperativa, il y a eu une division en section et en chantiers, mais c'est le chantier qui s'est développé le plus qui a pris le pouvoir.

Points divers d'analyse

La Nuova Cooperativa reste un cas assez rare de besoin qui est né à la base

et assez rapidement a abouti à provoquer une loi. Ce cas sera intéressant à rapprocher de la réflexion sur l'articulation du micro et du macro.

Il est intéressant de comparer les expériences françaises et italiennes sur deux points :

l'évolution des entreprises sociales vers des entreprises d'insertion et réciproquement ;

la concurrence et la vente au prix du marché.

Par rapport au financement, la Nuova Cooperativa a toujours avancé par autofinancement.

2. Le cas de la Nuova Cooperativa de Turin (Italie)

C'est une des premières coopératives sociales italiennes, constituée il y a 17 ans (27 mai 1980) par des internés d'un des plus grands hôpitaux psychiatriques (Collegno-Turin), comme instrument de réhabilitation sociale de ses membres et à l'occasion du processus de suppression des Asiles Psychiatrique en Italie (loi n°180 du 1978).

(voir fiche DPH n° 03109)

Les membres de La Nuova Cooperativa (ce nom voulait indiquer sa spécificité au sein du mouvement coopératif qui, initialement ne voulait même pas la reconnaître) ont défini leur entreprise comme **“une association de personnes qui s'organisent entre elles pour rendre possible un travail, un revenu et l'amélioration de leur conditions de vie, à ceux qui sont en situation de grave marginalité ou d'exclusion du marché du travail pour des raisons psychiques ou des difficultés personnelles et/ou sociales”**.

Cette coopérative a eu une croissance très forte dans les trois dernières années; aujourd'hui, elle se compose de 348 membres, dont 329 (94,5%) travaillent dans l'entreprise.

Remarque intéressante: les 19 membres non travailleurs sont tous des membres de la première génération (les fondateurs), la plupart d'entre eux sont d'ex travailleurs retraités, qui, laissant leur part de capital social, ont demandé à rester membres avec un droit de vote.

Les membres travailleurs actuels se composent de 22 employés de direction et d'administration et de 307 ouvriers.

Le nombre de travailleurs ayant des problèmes qui les excluent du marché du travail, reconnus officiellement par un Service Social ou Sanitaire public, sont 137 (le 42 % du total des travailleurs de la coopérative).

Le bilan financier 1996 a été de 10.064.304.000 liras italiennes, équivalant à 5.214.665 ECU.

Nous renvoyons à l'étude de cas produite par l'Ired Nord (Battaglino).pour une plus ample description de son organisation, de son histoire, et de ses stratégies d' empowerment

Nous avons choisi cette entreprise “sociale” pour sa dimension remarquable, son originalité de départ, sa réussite économique, mais surtout

pour sa durée dans le temps et la forte documentation existante , en plus de la profonde connaissance directe de cette expérience, dès sa naissance, qui permet de mesurer son évolution par rapport à l'évolution du contexte et à ses dynamiques intérieures.

Nous tenterons de présenter une analyse de son évolution dans le temps pour examiner sa fidélité au projet initial, les éléments de changement, les causes internes et surtout externes qui ont provoqué les changements.

a) Les membres de la coopérative

Au départ, la coopérative fut formée de:

- 40 internés de l'hôpital psychiatrique de Turin qui se sont révoltés contre leurs conditions de travailleurs-esclaves au nom de l'ergothérapie,
- 2 jeunes femmes qui faisaient partie d'un groupe de volontaires intervenant à l'intérieur de l'hôpital et qui appuyaient la révolte,
- 2 infirmiers placés par l'administration.

Le premier Conseil d'Administration de la coopérative se compose de cinq ex-internés (l'administration de l'hôpital avait accepté leurs exigences d'être relâchés, mais logés dans l'institution , le temps nécessaire pour pouvoir en sortir) et les deux volontaires qui seront nommées présidente et vice-présidente.

Rapidement, le nombre de membres a grandi avec l'arrivée d'autres internés qui se trouvaient dans les mêmes conditions (à la fin de 1980 ils étaient déjà 77), et l'embauche de personnes externes pour l'administration et la gestion technique du travail entamé.

A la fin de 1982, deux ans après le démarrage, les membres ex internés sont 102 tandis que les membres "extérieurs" sont 16; les ex internés expriment alors la crainte que les jeunes gens chargés de l'organisation du travail deviennent les chefs et patrons de "leur" coopérative.

Cette crainte est à l'origine, au sein de la coopérative, d'un long travail (presque deux ans) de discussions, formation, réglementation, définition des rôles, type d'organisation du travail, etc.; presque une forme de "constituante" qui permettra de bâtir un statut d'identité qui va résister pendant environ 10 ans.

La recherche de nouveaux contrats, à l'extérieur de l'institution, pour sortir du ghetto et diversifier les clients de l'entreprise, contraint la coopérative à accepter les conditions, posées par les nouveaux clients (administrations publiques) d'insérer d'autres personnes en condition d'exclusion (chômeurs âgés, personnes sans abris, cas sociaux).

Cela ne produira pas de problème aux membres fondateurs qui, entre temps, sont presque tous sortis de l'hôpital et se retrouvent donc en situation de

marginalité dans la ville; au contraire, cela les aidera à mieux définir leur modèle de coopérative qu'ils appelleront "coopérative intégrée", c'est-à-dire composée d'exclus de différentes origines et de gens "normaux", unis, à égalité, dans une même entreprise pour lutter contre l'exclusion.

Dix ans après, les ex internés psychiatriques, membres fondateurs et dépositaires de l'histoire et de l'idéal de la Nuova Cooperativa, sont en nombre très réduit: plusieurs sont morts, d'autres ont dû laisser le travail pour infirmité et, c'est heureux, beaucoup sont retraités.

Le centre de gravité de la coopérative n'est plus alors l'hôpital psychiatrique; la quasi- totalité des membres travailleurs n'ayant pas connu la réalité de l'hôpital sinon à travers les récits des camarades fondateurs.

Les nouveaux membres, des exclus ou des "normaux", sont beaucoup plus jeunes, ils appartiennent à une autre génération, ils ont des expériences et des modes de vie très différents de celle des fondateurs.

L'idéal initial de la coopérative continue à être proposé aux nouveaux membres par le groupe de ceux qui restent parmi les membres "externes" des premières années, ceux-ci ont été le point de repère et de confiance des ex-internés, et se perçoivent comme héritiers du projet initial, ainsi la Présidente qui n'a pas changé depuis la fondation et les ex-jeunes "instructeurs" qui ont vécu les années de la "constituante".

Mais cet idéal, pourtant accepté en paroles, risque de devenir un simple rappel liturgique, et non plus le guide de l'action quotidienne.

D'un autre coté le poids des exclus a l'intérieur devient moins fort; par exemple aucun d'eux n'est aujourd'hui dans le Conseil d'administration formé essentiellement par des "chefs de chantier".

Enfin, les trois dernières années (94 - 96), à la suite de l'offre d'un contrat très important de la part de la municipalité de Turin, le nombre des travailleurs a rapidement augmenté jusqu'à atteindre, à la fin de '96, les 329 personnes.

La composition des membres de la coopérative est actuellement la suivante:

membres non travailleurs	19	5,7 %
employés dirigeants et administratifs	21	6,3 %
ouvriers sans problèmes	154	46,6 %
ouvriers avec problème d'exclusion	137	41.4 %
total	331	100.0 %
ouvriers non membres de la coopérative	17	5.2 %

b) Chiffres d'affaires et nombre d'emplois

Si on analyse le chiffre d'affaires, (voir le tableau et les courbes page suivante) on remarque une progression constante qui a commencé par les 283 millions de lires du 1980 pour arriver aux 10.064 millions du 1986.

De façon presque parallèle, le nombre des travailleurs a augmenté de 79 à 1980 jusqu'à 333 à la fin 1996.

Le **chiffre d'affaires**, per capita, est passé de 20,24 millions par personne en 1985 à 30,22 m/personne en 1996 (les 3,59 millions par travailleur du premier bilan ne sont pas significatifs).

Même en tenant compte de la dévaluation, on peut en déduire une croissance de productivité.

La croissance constante des **bénéfices d'exercice** montre aussi une bonne gestion commerciale.

La croissance du **fonds de réserve indivisible**, qui représente en '96 plus de 13% du chiffre d'affaire, indique une attitude de grande prudence de la part de tous les membres qui renoncent à une redistribution des bénéfices.

Par contre, le **capital social** est relativement faible, à peine 1% du chiffre d'affaires, mais cela est compréhensible, étant donnée la situation de pauvreté de la grande majorité des membres.

La balance entre **intérêts actifs et passifs** des banques a toujours été positive même si ce solde positif est de modeste entité; la coopérative n'a pratiquement pas recours au **crédit**, sauf en cas de retards de paiements de factures par des administrations publiques.

Les **investissements productifs** (achat d'équipements) mettent en relief une gestion parcimonieuse qui n'a pas empêché de moderniser la production.

Ils n'ont jamais eu recours à **l'épargne des membres de la coopérative** - possible légalement- même si ils y ont souvent pensé, par crainte de créer des situations de contestation entre les membres et la coopérative; "la confiance est une valeur que l'on ne doit pas exposer au risque."

En revanche, ils font de petits **prêts aux membres**, garantis par la "mise de coté", pour chaque travailleur, du fonds d'indemnité de départ. La demande de prêt est faite directement par le membre au responsable administratif qui discute avec lui des motivations, pour l'aider à vérifier le besoin et pour préparer avec lui le plan de remboursement de la dette. C'est une forme d'accompagnement importante qui met en évidence le rôle social de tous les professionnels de la coopérative.

LA NUOVA COOPERATIVA - Quelques données sur l'évolution dans le temps
(les chiffres sont en millions de lires italiennes)

	1 980	1 985	1 990	1 995	19 96
Chiffres d'affaires	2 83,5	3. 340,0	4. 512,5	8. 091,5	10. 064,3
Bénéfice d'exercice	11,5	219,6	318,7	323,8	459,4
Fonds de réserve	1 1,5	2 82,7	5 46,8	1. 066,5	1.3 75,8
Capital social	0 ,4	4 6,3	5 4,9	9 5,4	11 4,6
Investissement	2 ,9	4 0,5	6 9,8	6 47,9	29 8,2
Membres travailleurs	7 9	1 64	1 73	2 65	31 2
Membres avec problèmes d'exclusion	7 7	1 27	1 00	1 24	13 7
Travailleurs non-membres de la coopérative		1	8	1 0	17
Employés/dirigeants	2	1 3	2 1	2 2	21
Total travailleurs	7 9	1 65	1 81	2 75	33 3
Chiffre d'affaires par personne	3 ,59	2 0,24	2 4,93	2 9,42	30, 22
Apports financiers publics (FSE; Région Piemonte)	0	5 0	2 25,2	9 9,3	12 3,1

c) Clients et marché

Le premier client de la Nuova a été l'hôpital psychiatrique qui lui a passé, au fur à mesure que de nouveaux internés demandaient à faire partie de la coopérative, du travail de nettoyage des pavillons, tâche qui auparavant était faite par les malades, non payés, dans le cadre de l'ergothérapie.

Un client très spécial puisque son objectif était de "démonter l'hôpital", de libérer les internés en leur offrant la possibilité de sortir de l'institution et de trouver à l'extérieur: un travail, un logement, un appui.

Puisqu'il y avait une concordance d'intérêts entre la direction de l'hôpital et la coopérative fondée par les malades, on peut affirmer que le client-hôpital a été un allié et même un promoteur de la coopérative.

En effet, il a offert une bourse de travail de 6 mois à la présidente pour lui garantir sa rétribution pendant la phase de démarrage. Il a passé un contrat avec la coopérative sans utiliser la procédure légale d'appel d'offre et en motivant

cette décision auprès des organes de contrôle. Il a garanti le paiement rapide des factures chaque mois. Il a continué à nourrir et loger les internés .

Ces conditions très favorables ont permis la capitalisation de l'entreprise durant les deux premières années.

Plus tard, la recherche de nouveaux clients et d'occasions de travail à l'extérieur visait à sortir de cette situation de protection pour les membres travailleurs qui éprouvaient une résistance psychologique à retourner dans le monde après 20-30 ans passés en asile psychiatrique et pour l'entreprise elle-même.

Les nouveaux clients ont été d'autres administrations publiques et, en premier lieu, la municipalité de Turin (nettoyage d'écoles, entretien de jardins).

Les tentatives pour trouver des clients privés n'ont pas donné de bons résultats: par exemple l'entretien d'une salle de cinéma, d'un gymnase ou des escaliers d'un immeuble ne permettaient pas de travailler en équipe et n'étaient pas rentables.

La production de légumes, tentée pendant deux ans, a été abandonnée car la commercialisation était difficile (production trop faible pour les marchés centraux, trop forte pour les marchés paysans).

Par contre, une écurie de chevaux pour des privés et la gestion d'un terrain pour l'équitation, ont bien réussi et se poursuivent encore.

L'organisation de grandes fêtes et de grands concerts de musique pour les jeunes a donné de bons résultats économiques pendant les premières années. Puis la municipalité et les grandes associations ont organisé des activités de ce genre, en plus grand, et ont absorbé ce secteur de marché. La coopérative organise encore de grandes fêtes mais seulement à l'occasion de rencontre entre membres de la coopérative, à des moments particuliers comme la Fête du 1^o mai.

La gestion de cafétérias et de petite restauration survit (2 unités) mais ce n'est pas un secteur très rentable, du fait de la forte concurrence des gestions familiales.

Dans le secteur privé, il y a eu encore une tentative, durant deux ans, de monter une équipe d'intervention rapide pour des réparations de maçonnerie, badigeonnage et peinture, réparation de plomberie et électricité. Une longue formation a été réalisée mais finalement cette idée a été abandonnée pour plusieurs raisons :

pour conduire cette équipe, il fallait avoir un artisan très professionnel qui demandait un niveau de rétribution exorbitant, dépassant les règles fixées par la coopérative

cette activité nécessitait beaucoup d'équipements avec une utilisation réduite

l'organisation du travail et de l'équipe était complexe, difficile et coûteuse
ce secteur d'activité devenait concurrent des micro-entrepreneurs du secteur informel

Finalement, la décision de la municipalité de Turin de confier les fonctions

de garçon d'entretien des classes dans toutes les écoles de Turin aux coopératives sociales a ouvert un important marché. De ce fait, la coopérative a laissé tomber la recherche de débouchés sur le secteur privé.

d) Organisation du travail

C'est un des aspects les plus intéressants de l'expérience de la Nuova Cooperativa.

Dès le démarrage, les membres se sont penchés sur la question pour souligner leur volonté de changement par rapport au travail de nettoyage qu'ils exécutaient auparavant sous la direction des infirmiers, chacun dans son propre pavillon.

Premièrement, ils ont changé la méthode pour une meilleure qualité hygiénique (traditionnellement le nettoyage des planches était fait avec de la sciure de bois humidifiée, poussée avec de grands balais).

Deuxième choix: le travail en équipe qui permettait de ne pas être seul face au personnel hospitalier et diminuait les temps d'exécution (ce qui signifiait plus de liberté de mouvement pour les malades enfermés dans les pavillons, surtout en hiver).

Ensuite, deux passages par jour qui garantissaient une plus grande propreté des pavillons et un premier nettoyage du matin plus rapide.

La composition des équipes était faite de façon que chacun des travailleurs n'aille pas nettoyer le pavillon où il avait séjourné (pour éviter la possibilité de chantage de la part du personnel de l'hôpital qui était en grande majorité opposé à cette innovation car ils avaient perdu un pouvoir sur ces malades et craignaient une réduction de leurs emplois).

L'équipe de travail, formée de 5 à 6 travailleurs, permettait une entraide, évitait la solitude, stimulait un rythme plus soutenu, réduisait l'anxiété provoquée par des explosions de violence dans les pavillons (crise d'un malade, dispute entre malades, interventions punitives des infirmiers).

Chaque équipe avait un travailleur embauché à l'extérieur, dénommé "instructeur", qui travaillait comme les autres, mais avait la responsabilité d'organiser le travail de l'équipe, de garantir la rotation de tâches, d'instruire les autres membres sur l'usage des machines, de garantir la qualité du travail de l'équipe, d'animer le débat à l'intérieur de l'équipe.

Chaque jour, l'équipe faisait une courte réunion (dans le temps rétribué) pour examiner les problèmes apparus dans la journée (entre eux, dans le pavillon, panne de machines, manque de produits de nettoyage, etc...)

La première année, les équipes ont souvent dénoncé à la direction de l'hôpital des épisodes de violence envers les patients à l'intérieur des pavillons (défense de leurs camarades).

Plus tard, à suite de l'augmentation du nombre des équipes, mais surtout de l'accroissement des capacités des travailleurs, le rôle d'instructeur s'est développé sur plusieurs équipes (3/5), mais dans chacune d'entre elles,

demeurait un travailleur provenant de l'extérieur, choisi en tant que "membre motivé", c'est-à-dire une personne qui, au-delà de son salaire, désirait que son travail produise un résultat social.

Cette forme d'organisation du travail a donné de bons résultats et est encore utilisée aujourd'hui.

La composition des équipes est étudiée très attentivement, pour un équilibre des capacités et des forces entre elles, et pour tenir compte des difficultés relationnelles entre certains membres.

En cas d'absence, il y avait un remplacement, sauf le premier jour, avec une rotation de ceux qui assuraient le remplacement.

e) Le profil de l'instructeur

L'**instructeur**, "invention" importante que la Nuova Cooperativa a introduite en 1981, est "une personne qui accompagne le travail sans être, ni le contremaître, ni un opérateur socio-sanitaire".

Ni un contremaître, car le contremaître est celui qui raisonne selon l'optique de l'entreprise capitaliste en assurant un contrôle des travailleurs et de la production, ni un opérateur socio-sanitaire qui, dans l'optique de guérir les malades, risque de prendre en charge leur maladie en les privant de leur autonomie de gestion de leurs difficultés.

L'instructeur est "**un membre de la coopérative qui travaille avec les membres en difficulté; il a le rôle d'être à côté des ex-internés pour les instruire sur leur travail (faire du bon nettoyage) et les aider à retrouver le sentiment d'être un homme, un citoyen, un travailleur**".

Sa **responsabilité** est de "contribuer, par son travail, à ce que les difficultés de chacun n'empêchent pas de produire, de communiquer avec les autres membres de l'équipe, de sortir de sa condition d'exclusion et de marginalité".

Sa **capacité professionnelle** consiste en "une bonne disponibilité aux relations humaines, une curiosité envers les personnes et leurs ressources, la capacité de comprendre leurs problèmes et, en même temps, la capacité de faire et d'organiser un travail humble et répétitif, typique du travail salarié".

Sa **motivation** vient du défi de bâtir une expérience de nouvelle entreprise (plus-value économique et plus-value sociale), de nouvelles méthodes de réhabilitation à travers le travail sans séparation entre le développement de la personne, la professionnalisation du travailleur, le soin au "malade", « l'empowerment » de l'exclu.

Ce profil professionnel et ce rôle sont toujours présents dans la Nuova Cooperativa, mais aujourd'hui les "instructeurs" dénoncent une situation de désorientation engendrée par le flou des orientations actuelles de la coopérative. Ils posent la question en ces termes: pour garantir la productivité et donc la réussite économique, doit-on réduire l'engagement de chacun envers la

réhabilitation?

f) Organisation de l'entreprise

Le président de la coopérative (il faudrait dire la présidente puisque ce rôle a toujours été rempli par une femme), est l'équivalent d'un directeur général.

Aujourd'hui, il y a deux vice-présidents qui s'occupent des deux fonctions de direction: administration et production.

Le Conseil d'Administration est passé, dans le temps, de sept à onze membres.

Quand la coopérative a dépassé 150 membres (qui travaillaient sur différents contrats et dans divers contextes, ils débattèrent de la possibilité de se fractionner en 3 coopératives, regroupées entre elles par un consortium, pour maintenir des dimensions qui permettent une réelle gestion démocratique, une plus forte participation des membres à la gestion des entreprises.

Ce projet fut repoussé à forte majorité, par la crainte d'une augmentation des coûts, de la réduction des possibilités de synergies entre différents secteurs (et clients), et d'autre part par la peur que le consortium enlève aux membres le contrôle du pouvoir de décision.

Ils choisirent alors de se donner une structure organisée par "chantiers de travail" .

Chaque chantier a un chef dont dépendent les instructeurs du chantier. Au niveau central, une nouvelle instance a été constituée: le Comité des chefs de chantier, présidé par le vice-président, directeur général de la production.

Ces derniers temps, le Comité des chefs de chantier a perdu beaucoup de son importance parce que presque la totalité des chefs de chantier sont aujourd'hui dans le Conseil d'Administration.

Les chantiers ont une certaine vie autonome puisque le budget de prévision et le bilan de l'entreprise sont organisés par chantier et chaque chantier prépare et discute le sien; chaque Assemblée Générale est précédée par des assemblées de chantier; la gestion quotidienne du personnel est gérée par le chef de chantier.

L'administration, les achats, les finances, les contrats restent, naturellement, au niveau central.

C'est donc une forme de consortium masqué avec des avantages du point de vue des coûts et de la fiscalité.

Cette solution a posé problème et est à l'origine de conflits. En effet le chantier des "garçons d'écoles (le dernier né, mais qui emploie la majorité des nouveaux membres de la coopérative) a grandi tellement qu'il réunit les deux tiers du total des membres de l'assemblée générale.

Les décisions prises au niveau de ce chantier auront donc toujours la majorité dans l'assemblée générale, ce qui s'est déjà produit.

g) Secteur de travail

Initialement, le choix du type de travail était pratiquement décidé : il s'agissait de continuer le travail de nettoyage dans les pavillons mais sous la direction et selon les modalités d'organisations de la coopérative.

Au moment de la recherche de nouvelles occasions de travail à l'extérieur de l'hôpital psychiatrique, le choix d'offrir un service de nettoyage vient du fait que c'était le travail le plus simple pour tous les membres et le plus facile à trouver.

L'idée dominante entre les ex internés était que leur réhabilitation sociale passait avant tout par le gain d'un salaire et par l'acquisition d'un statut d'ouvrier (c'était la période des grandes luttes ouvrières en Italie et à Turin il y avait une certaine fierté d'appartenir à la classe ouvrière).

Pour cela, ils ont revendiqué pour que ce soit un nettoyage de type industriel (avec des machines) et non une forme de ménage.

Plus tard, avec l'arrivée de jeunes malades mentaux (qui ne sont pas passés par l'hôpital psychiatrique) et d'autres exclus, le secteur d'entretien de jardins a été perçu comme un travail plus qualifié et s'est développé.

Bien qu'un débat se soit développé à l'intérieur de la coopérative sur le fait que la qualité du travail déterminait la qualité de vie des travailleurs, le choix de la majorité a toujours penché pour le travail le plus simple et le plus sûr.

La possibilité de faire le travail de garçons de classes dans les écoles, qui a mené à l'embauche de plus de 200 membres travailleurs, a définitivement déterminé la vocation d'entreprise de nettoyage.

En effet, la préoccupation de garantir du travail à plus de 300 personnes oblige à poursuivre dans ce secteur et à abandonner la recherche de nouveaux emplois plus qualifiés.

h) Formation, circulation de l'information et participation

L'objectif de réaliser le maximum de démocratie interne est resté très net, mais en même temps, il y a eu de grands changements.

La formation, entendue comme acquisition de connaissances pour pouvoir participer au projet, est passée d'une perspective « d'empowerment » des membres à une formation technique de gestion de l'entreprise.

La participation des travailleurs est grande (présence de 80 % de personnes aux assemblées générales), mais les débats sont, actuellement, essentiellement basés sur la gestion économique de l'entreprise; le projet politique de la coopérative n'est plus une occasion de discussion et de recherche, comme si ce résultat était déjà acquis.

Ce changement d'optique est probablement dû, en premier lieu, aux membres de la coopérative (leur âge, les conditions, leurs histoires) qui ne présentent plus les mêmes problèmes; deuxièmement à la forte pression de l'extérieur (le marché !), qui ne s'intéresse pas à la compétence et demande seulement de la compétitivité; et surtout à l'orientation du nouveau groupe dirigeant qui recherche avant tout la réussite économique : critère d'évaluation de leurs capacités de gestion utilisée dans le monde extérieur.

Conséquences: puisque la catégorie des exclus regroupe des personnes qui ont en commun la même exclusion sociale mais avec des parcours de vie et des capacités très différentes entre elles, la coopérative bâtie par et pour les exclus, exclue à son tour les moins doués parce que le marché demande des prestations compétitives en qualité, temps, coûts et gains.

i) Relations institutionnelles

Au départ, la relation avec l'institution hôpital psychiatrique a été très étroite et fondée sur la collaboration; si l'administration de l'hôpital répondait à une demande d'affranchissement des malades mentaux internés en aidant le démarrage de leur coopérative, la coopérative aidait l'administration dans la poursuite de son objectif de déstructurer l'hôpital.

Au fur et à mesure que l'Hôpital se démontait et que les membres internés de la coopérative s'affranchissaient de l'hôpital, la relation est devenue commerciale, de client à producteur.

Une relation de collaboration s'est développée, au contraire, avec les services de santé mentale et les services sociaux des quartiers de Turin, qui avaient en charge les membres "malades" de la coopérative.

La relation avec les collectivités locales a eu deux types d'approche: les rendre sensibles à la réhabilitation et obtenir des contrats de travail.

En particulier la relation avec le Gouvernement Régional (Regione Piemonte) a été marquée par la recherche d'une légitimation politique, nécessaire avant la loi nationale, ce qui a permis d'obtenir des décrets régionaux et même une petite aide financière pour les activités de formation et le développement de nouveaux secteurs de travail.

Des alliances se sont développées avec les syndicats, les associations engagées à niveau social, les partis politiques, les universités, et les autres coopératives sociales de la zone.

La relation avec la Lega delle Cooperative, qui est la centrale nationale des coopératives de gauche, a été difficile au début, mais ensuite elle s'est engagée sérieusement quand il a fallu obtenir la loi sur les coopératives sociales.

La capacité de toujours maintenir leur autonomie vis à vis de leurs interlocuteurs a été remarquable, mais cela n'a pas été toujours facile.

Un exemple: à plusieurs reprises la coopérative a été objet de sollicitations pour financer un parti politique qui gérait une institution avec laquelle elle avait un contrat; la réponse négative lui a créé des ennemis, mais cela l'a

heureusement "sortie" de l'enquête "mani pulite".

j) Effets de la loi n° 381/91 sur les coopératives sociales

Dans la phase "constituante", les dirigeants de la Nuova Cooperativa ont longuement analysé comment être compétitifs sur le marché malgré des coûts de production beaucoup plus élevés dus à l'emploi de personnes ayant une productivité plus basse et des absences pour maladies fréquentes, et aussi la nécessité de formations longues et intenses et d'un accompagnement individualisé.

Ces coûts plus élevés représentaient le coût de la réhabilitation, qui ne pouvait pas être reversé sur les prix des prestations aux clients; d'autre part, cette prise en charge de la réhabilitation était une épargne pour le budget public puisque cela permettait l'élimination des subventions et une réduction des prestations des services socio-sanitaires; et puis les "ex-assistés" devenaient des contribuables utiles au services fiscaux.

En 1983, les coopérateurs de la Nuova furent les promoteurs d'une proposition de loi qui leur concédait une défiscalisation des charges sociales pour les membres handicapés et un statut spécial qui devait permettre aux institutions publiques de leur passer des contrats sans la procédure d'appel d'offres.

La loi fut approuvée en 1991 et appliquée en 1993 (dix ans après la première formulation)

Du point de vue économique, son application a eu les effets attendus, très positifs, mais elle a introduit des effets imprévus ou sous-estimés, tels que:

la naissance de beaucoup de coopératives sociales et donc d'une concurrence entre elles;

l'élargissement du marché, suite à l'utilisation intensive de la loi par les institutions publiques, qui tendent à se servir des coopératives sociales pour réduire leurs dépenses et, pour cela, fixent des contrats à des prix inférieurs à ceux du marché.

La réduction fiscale des coûts de production des coopératives qui devait leur servir à couvrir la production de la réhabilitation et les mettre sur un plan de parité face aux entreprises normales, est devenue une occasion d'épargne pour les institutions publiques et risque de pousser les coopératives, étant donné la concurrence entre elles, à réduire leur fonction de réhabilitation, qui se réduit alors à une forme d'insertion par le travail de ceux des exclus qui peuvent maintenir les rythmes de travail économiquement nécessaires.

C'est ce qui s'est passé pour la Nuova Cooperativa dans les derniers temps, créant un affrontement à l'intérieur de l'équipe dirigeante et la mise en minorité de la "vieille garde", qui défendait la nécessité de sauver la "qualité" même si

cela devait provoquer la perte de contrats.

k) Finalités et philosophie

Le Nuova Cooperativa avait des finalités bien précises, partagées par tous ses membres:

une coopérative qui garantisse un travail et un salaire pour promouvoir leur autonomie économique;

une coopérative qui soit un instrument d'aide mutuelle pour reconquérir leurs capacités et permettre à chacun de retourner vivre dans la société (réhabilitation);

une coopérative autogérée qui construise des relations basées sur la solidarité et non sur la compétitivité et assure la participation de tous ses membres au pouvoir décisionnel, de gestion de l'entreprise

Le fait d'être née d'une lutte commune entre des personnes internés en lutte pour obtenir un traitement plus juste économiquement, mais surtout pour affranchir leur vie entière de la domination de « l'institution totale » et le fait d'être soutenue par un groupe de personnes qui luttaient pour éliminer l'exclusion inhumaine dans l'asile des fous, ont créé le "ciment" de l'unité entre les membres de la Nuova Cooperativa et soutenu une détermination très grande.

Ce capital de valeurs, d'idées et de volontés permettra de surmonter les nombreuses difficultés initiales: surtout les défaillances personnelles d'individus qui devaient avant tout retrouver leur identité après 20 ou 30 ans de dépersonnalisation exercée par l'institution.

Les membres de la coopérative ont élaboré, dans les premières années, une série de réflexions et de décisions qu'il est intéressant de présenter brièvement puisqu'elles représentent bien la philosophie des fondateurs:

- le type de travail est moins important que ne l'est le salaire et les relations entre les membres dans le travail

- chacun produit selon ses possibilités réelles

- la rétribution est basée sur les heures de travail et non sur le niveau de productivité de chacun

- la production est garantie par le groupe de travail au sein duquel les plus forts aident les plus faibles

(ces trois derniers points seront les premiers à être contestés par les membres de la catégorie: "marginiaux sans problèmes psychiatriques")

- ceux qui vivent à l'intérieur de l'hôpital (logés et nourris gratuitement) reçoivent un salaire réduit; ceux qui vivent en ville reçoivent le salaire du contrat national syndical

(cette décision avait été prise pour une question d'équité de vie, mais surtout pour vaincre les réticences à faire le saut hors de l'institution)

- l'entreprise doit être économiquement autonome ("nous ne voulons pas être assistés; nous demandons du travail payé aux prix du marché")

- les profits à la fin de l'année doivent être versés au fonds de réserve

indivisible pour garantir le futur

(ce point sera partiellement abandonné après cinq ans, sur pression des plus jeunes)

- les investissements doivent être réalisés sans recourir à des emprunts de moyen et long terme

(la peur des dettes est restée dominante et fut souvent à l'origine de disputes dans le conseil d'administration, même après la perte de pouvoir des anciens internés)

- la coopérative organise des vacances d'été pour les membres qui n'ont pas la capacité de s'organiser et de voyager seuls

- la coopérative se donne un budget pour la participation de ses membres aux rencontres pour la réforme psychiatrique et pour le soutien d'un réseau des coopératives sociales

(engagement politique)

- la coopérative doit exercer une pression sur les services de santé mentale pour qu'ils s'occupent, de façon efficace, de ses membres quand ils sont en crise.

A la suite du changement de la composition des membres de la coopérative et à la réduction (aujourd'hui presque une disparition) des malades ex-internés., plusieurs de ces orientations ont perdu de leur importance ou sont tombées.

Mais les éléments de fond sont restés: être une entreprise saine du point de vue économique, qui se base sur ses forces réelles, qui propose la réhabilitation, qui a une transparence et une démocratie interne, qui veut être un modèle alternatif d'entreprise.

L'élément d'inquiétude est d'abord que le seuil d'acceptation des capacités minimales des exclus s'est élevé, pour garantir une plus forte productivité. Ensuite, en général, on constate que l'aspect "réhabilitation" est devenu secondaire face à l'aspect de production de l'entreprise; c'est donc un changement de philosophie qui est présent.

I) Facteurs de succès

Si on examine maintenant les facteurs du succès passé, on s'aperçoit que plusieurs d'eux n'existent plus aujourd'hui.

Les garanties des premiers clients qui ont reconnu la valeur sociale de la coopérative et lui ont commandé du travail, avec de bons prix et en payent rapidement les factures.

L'homogénéité des membres fondateurs autour d'un projet commun, de dimension existentielle et politique.

La dimension assez grande dès le départ.

Les relations de collaboration étroite avec les services socio-sanitaires qui, alors, ne se limitaient pas à soigner la maladie mais s'occupaient de la réinsertion sociale de leurs malades (la capacité de s'habiller, d'habiter seuls, de

faire des achats, de travailler, etc...).

L'engagement de beaucoup de techniciens de la santé et de tranches importantes de l'opinion publique dans la lutte contre les institutions excluantes et en particulier les hôpitaux psychiatriques.

L'accompagnement de personnes externes au groupe dirigeant; la durée de ce groupe et une forte participation à la gestion.

Une phase d'expansion des dépenses sociales de la part des communautés locales entre le 1975 et 1985.

La loi 381 votée en 1991 sur les coopératives sociales.

Conclusion

Lors de sa dixième année de vie, la Nuova Cooperativa a écrit, de façon presque collective, un livre (publié en 1992) dans lequel elle a recueilli ses expériences. Les membres ont alors titré leur livre: "Nous voulions seulement changer le monde".

Pourquoi le verbe "vouloir" au passé? Pourquoi le terme "seulement"?

On pourrait en déduire qu'après les dernières années, les membres de la coopérative avaient perdu l'illusion de pouvoir changer le monde et se rendaient compte de s'être donné un objectif trop ambitieux, mais aussi qu'ils proposaient à nouveau, indirectement, leur finalité: changer le monde.

Notre constat est que:

beaucoup de fondateurs et de ceux qui sont passés par la coopérative ont changé profondément leur vie et certainement en beaucoup mieux

l'hôpital psychiatrique de Turin, qui a été un instrument de souffrance pour un nombre énorme de gens, n'existe plus (certes pas seulement grâce à la coopérative);

la coopérative des "fous" est devenue une entreprise avec de bons résultats économiques et aujourd'hui, plus personne ne rigole de cette idée;

le parlement italien a reconnu leurs existences à travers la loi sur les Coopératives Sociales

il y a eu une forte expansion d'expériences similaires

l'opinion publique, en général, trouve désormais normal que les fous, les anciens prisonniers, les sans-abris, les toxicomanes aient le droit de travailler

Ainsi le monde qui les entoure, grâce entre autre à leur expérience, a un peu changé.

Par contre, l'idéologie dominante du marché est en train de changer le monde en sens inverse et si l'on se pose la question: " la coopérative a changé le marché ou est-ce le marché qui a changé la coopérative?, on répondra que le marché a partiellement changé l'idéal de la coopérative.

F. Juristes-Solidarités

1. Note de synthèse

Juristes-Solidarités étant nouveau dans le groupe *Regards*, il nous est difficile de venir avec une analyse transversale mûre issue du suivi d'expériences innovantes de lutte contre l'exclusion par l'initiative économique.

En 1996, *Juristes-Solidarités* a mené (et continue encore actuellement) une étude sur l'environnement institutionnel existant dans divers pays d'Europe (jusqu'à présent, France, Italie et Espagne) en matière de création de microentreprise et de réinsertion sociale.

A la lecture du rapport que nous avons élaboré à partir des entretiens réalisés auprès de 25 créateurs rencontrés en France (en juin et juillet 1996), nous pouvons dégager quelques tendances communes autour de problèmes récurrents rencontrés par le créateur d'une micro-activité économique dans l'environnement institutionnel.

Par rapport à ces tendances/ problématiques (pouvant peut-être apporter des éléments, des pistes de réflexion pour guider le projet *Regards* dans l'orientation future de son travail), nous avons retenu cinq expériences **françaises** : celle d'Eve, Emmanuelle, Gilbert, Hubret et Eric. Par ailleurs, nous avons retenu aussi l'expérience d'une coopérative en **Espagne** comme exemple alternatif au modèle néo-libéral et dont quelques éléments d'analyse sont également présentés.

Pour information, sur la base des 25 créateurs rencontrés en France, nous avons reçu des nouvelles de quatre créateurs/porteurs de projet (entretiens n° 1/11/22/23) qui étaient au stade de la création au moment de la rencontre (c'est-à-dire en 1996) ou au début de leur activité (démarrée en 1995): tous ont abandonné leur projet.

Parmi ces quatre porteurs de projet, deux d'entre eux (entretiens n°11 et 22) étaient suivis dans le cadre d'un accompagnement mis en place par le CLI (Comité local d'insertion) qui, d'un côté, a suspendu le RMI (Revenu minimum d'insertion) et, de l'autre, a rejeté un projet de création d'une activité générant un emploi.

Cette dernière observation nous amène à tirer un premier constat

1) ***L'environnement institutionnel du créateur "chômeur" ou "allocataire du RMI" qui souhaite s'en sortir par la création d'une micro activité économique peut opérer un premier barrage dans l'émergence de son initiative.***

En effet, il apparaît difficile de trouver des compétences en matière de création d'entreprise auprès des institutions tournées vers l'emploi ou l'insertion. Or, c'est tout naturellement que le chômeur ou l'allocataire du RMI se tournera vers ces organismes dans le cadre de son parcours dans la mesure où il est déjà en prise avec eux.

Parmi les créateurs rencontrés, certains ont vu leur initiative brisée au motif que la création d'entreprise n'est pas assimilable à de l'insertion..., d'autres reprochent le manque d'orientation adéquate ou le caractère infantilisant de l'accompagnement mis en place par le dispositif RMI, alors que la loi sur le RMI prévoit une relation contractuelle entre l'allocataire et le CLI. Ces cas sont localisés dans une région donnée ... mais révèlent néanmoins la difficulté de sortir du dispositif (de s'insérer dans la société) une fois que l'on y rentre alors même que ce dispositif est supposé constituer un tremplin à l'insertion ...

2) A la lecture de l'ensemble des entretiens, un problème souvent rencontré est celui du ***cloisonnement institutionnel*** que ce soit en milieu rural ou en milieu urbain, ***cloisonnement ayant des conséquences sur le maintien ou non de droits sociaux ou en termes d'imposition***

* En milieu urbain, Emmanuelle (entretien n°6) explique le cloisonnement entre la DDTE et la CAF (Caisse d'allocation familiale) à propos du maintien de ses droits à l'allocation logement durant 1 an à compter du début de l'activité et non 6 mois comme le soutient la CAF. Au coeur de ce cloisonnement, réside, selon elle, la question de la méconnaissance des lois et décrets régissant le fonctionnement de l'ACCRE par la CAF.

* En milieu rural, Gilbert (entretien n°21), agriculteur, qui (avec d'autres paysans) a mis en place un point de vente collective de produits fermiers, rencontre des difficultés liées aux contradictions dans les définitions de la nature de cette activité données d'une part par la DSV (Direction des services vétérinaires) et le service des fraudes et, d'autre part, les services fiscaux.

3) Un troisième problème récurrent est celui de ***l'inadaptation de la formation (au demeurant payante et parfois obligatoire comme à la chambre des métiers) et de l'information dispensées par les chambres***

consulaires lorsqu'il s'agit de micro-projet et/ou ne rentrant pas dans les cases traditionnelles - que ce soit la Chambre du Commerce et de l'Industrie ou la Chambre d'Agriculture : les formations y sont vues comme trop générales, pas assez personnalisées, trop loin des réalités concrètes des créateurs de micro-activité économique (cf. entretiens n° 2, 4, 7, 15, 16, 19, 20, 22, 23)

4) Concernant la structure juridique envisagée pour accueillir la micro-activité économique, une proposition alternative pour un créateur chômeur, n'ayant pas de capital de départ (ou très peu), serait, dans certaines circonstances (c'est à voir selon les cas! Car il y a aussi des limites liées à la raison fiscale et à la recherche de partenaires), de **créer une association déclarée loi 1901**.

Il y a beaucoup de controverses autour de cette proposition qui mériterait de faire l'objet d'une étude approfondie. Lors de l'étude que nous avons menée en France, nous avons pu relever deux cas de création d'une association, et rencontré quelques organismes d'appui concevant l'association comme première étape avant de se lancer dans une SARL (Société à responsabilité limitée) (surtout en milieu rural). Cela ne nécessite pas de gros investissements de départ, c'est une manière pour apprendre au départ à gérer une structure (tout en conservant ses droits à l'assurance-chômage), les procédures de déclaration sont simples, pas d'obligation de désigner un gérant, son coût se limite aux frais de dépôt des statuts à la préfecture. Elle permet sans risque de tester le marché et la cohésion du groupe : car il est important de savoir si l'on peut travailler ensemble avant d'investir.

2. Une expérience révélatrice de la difficulté de sortir d'un dispositif institutionnel supposé favoriser l'insertion (France)

EVE, mère d'une petite fille qu'elle élève seule, habite un petit village du Lubéron (Sud de la France), depuis dix ans. Elle a une formation en philosophie et dans les Beaux-Arts. Elle est allocataire du RMI (Revenu Minimum d'insertion) depuis 1990. Pendant trois ans, elle donne des cours de peinture. Comme elle gagne un peu d'argent, elle touche le différentiel du RMI. Ne pouvant plus payer le loyer de la salle, elle arrête et essaye de "rebondir" sur un autre projet: artiste-peintre.

Au cours de son premier contrat d'insertion, elle est sensée être suivie par un accompagnateur qu'elle n'a pas choisi et qu'elle ne voit qu'une fois : "il n'était jamais disponible et n'en avait rien à foutre". Au contrat suivant, alors qu'elle commence à cogiter son projet (en 93/94), elle demande à changer d'accompagnateur. Le comité local d'insertion (CLI) l'adresse alors à une association d'aide à la création d'entreprise chargée de faire son suivi : le RILE (réseau d'initiatives locales d'emploi des femmes), une fois encore sans qu'on lui demande son avis.

Elle "n'y trouvait rien donc a été obligée d'aller chercher ailleurs". La femme chargée de son suivi "ne comprenait pas ce qu'elle voulait faire. En plus, elle entretient une relation infantilisante. Plutôt qu'un entretien, un dialogue pour réfléchir, c'était un contrôle. Elle parle des personnes qu'elle suit comme "ses créateurs..." à qui elle dit "vous me faites ça" et en reprenant ce que la personne a déjà fait "vous devez faire ça"... "Tout est demandé sur un ton autoritaire, et parfois pour des choses qui ont déjà été faites de ma propre initiative".

La seule chose positive avec elle a été une avance de 3000F. Et encore, ce n'a pas été sans mal puisqu'elle a mis en doute le fait que le remboursement avait été fait.

En février 95, étant donné les relations qu'elle entretient avec cette femme, elle demande au CLI de changer d'accompagnateur. La réponse du CLI a été que le RILE est le seul correspondant local agréé sur Carpentras pour le suivi du dossier ACCRE (aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprises). Ce que Eve déplore fortement d'autant qu'elle avait de son côté pris contact avec une personne dans une pépinière d'entreprises qui avait donné son accord.

En effet, Eve a retiré un dossier de demande d'ACCRE à la DDTE. Pour ce faire, elle a dû déclarer son entreprise en octobre 1994, de manière anticipée par rapport à la création effective, pour pouvoir toucher l'ACCRE. Elle obtient l'accord pour l'ACCRE en juillet 95 (et le versement effectif de la somme en novembre).

Comme elle est RMIste, elle doit alors signer un contrat de deux ans pour bénéficier d'un parrainage, suivi technique après la création d'entreprise. Pour le suivi, elle se voit imposer un retraité de EGEE par le RILE, qu'elle ne voit qu'une seule fois en janvier 1996.

“La seule chose qu'il ait fait, c'est un bilan au 31 mai qui a entraîné la suppression du RMI”. En effet, elle a récemment appris que la CLI avait demandé son retrait du RMI en s'appuyant sur le bilan qu'il avait fait (en ne la voyant qu'une fois). Au 31 mai, elle n'avait pas demandé le renouvellement du contrat d'insertion pour toucher le RMI puisqu'elle était déjà dans le cadre d'un contrat de deux ans suite à l'obtention de l'aide à la création d'entreprise. Pour elle, il s'agissait d'une aide à l'insertion par la création d'entreprise.

Elle déplore que personne ne l'ait informée : “ni à la mairie, ni au RILE, ni à la CLI”. Elle a alors demandé à voir le bilan fait par le membre d'EGEE qui a refusé de lui montrer. Elle a été obligée de demander au RILE si la mairie pouvait lui montrer ce bilan. A la DDTE du Vaucluse, elle demande les chéquiers-conseils. Il lui est alors demandé quelles questions elle se pose pour savoir vers qui l'orienter. Elle laisse tomber.

Sur le contrat d'insertion : “Il est aberrant de devoir réexpliquer sa situation tous les trois mois devant une commission. Je ne vois pas l'intérêt du contrat d'insertion dès lors que j'étais sensée déjà bénéficier d'un suivi. C'est une obligation pesante. Comme si il fallait démontrer qu'on est de bonne foi. On est des adultes responsables. Parce qu'on nous donne un revenu social, on croit qu'on n'a pas de suite dans les idées. Pourquoi ce double encadrement ? En plus, cela n'a pas de sens. L'idée c'est d'encourager, de favoriser. Mais dans le concret on nous met des bâtons dans les roues... alors que de ce point de vue, quand on n'a pas de moyens, on n'a déjà de quoi faire, on n'a pas besoin qu'on nous en rajoute”.

“Il y a énormément de questions qui se posent au début, et au fur et à mesure de l'évolution du projet”, mais “on trouve jamais l'interlocuteur pour y répondre”. “Un tas de structures existent, mais on se sent isolés. Il n'y a pas de dialogue”. Par exemple, avec EGEE, elle “n'arrivait pas à communiquer sur son projet. Il ne se rendait pas compte de ce à quoi je faisais face et m'a répondu je ne peux rien pour vous”. Le guichet initiative-emploi à qui elle s'adresse en septembre 95, la renvoie aux organismes URSSAF, CAF, etc. De même, elle participe à une conférence sur la vie de l'entreprise avant la création sous l'égide

d'un club de créateurs d'entreprises, elle s'adresse à la CCI, à la Chambre des métiers et à plusieurs services de la préfecture (la délégation des droits de la femme, le service à la création d'entreprises où il y a une permanence tenue par EGEE) mais "ils ne rentrent pas dans la spécificité des problèmes". Elle dit avoir "beaucoup fouiné, rencontré beaucoup de monde, s'être adressée à beaucoup d'associations d'aide, ... pour tourner en rond".

A la Chambre des Métiers, elle voulait un point de vue extérieur pour l'aider à choisir son statut. Elle a dû "faire du forcing" pour obtenir des réponses à ces questions du type : quel intérêt avait-elle d'être ou non à la TVA. Les avantages qu'elle y trouve : l'édition d'un annuaire des artisans, des réductions pour participer à des salons et un environnement professionnel qu'il n'y a pas à l'URSSAF.

A l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi), elle est mise en relation avec l'institut de formation conseil qui dispense un stage de formation sur la création d'entreprise où elle n'apprend pas grand chose... pendant deux mois. "Toutes les personnes présentes avaient un projet artisanal, de micro-entreprises. La formation devait permettre de travailler son propre projet en principe. Mais tous les exemples portaient sur des grosses entreprises. Si intellectuellement intéressant parfois, ce n'était pas adapté et pendant deux mois, on a brassé sur de l'abstrait... et on était obligé d'y aller sinon on n'était pas rétribué." "En plus, les conditions du stage n'étaient pas favorables".

L'effectif était trop important. Il devait y avoir une sélection sur entretien. Mais en fait, tout le monde a été pris, donc le public était hétérogène : certains avaient une idée sans projet, d'autres avaient un projet complètement ficelé sans attente particulière, et d'autres encore étaient entre les deux. En plus, ce n'était pas sérieux. Les intervenants voulaient suivre leur programme et ne faisaient pas vraiment de suivi. Tout ce qui était prévu n'a pas été fait. Par exemple, il était prévu de faire un début de fichier de prospection avec l'accès au Minitel et cela n'a pas eu lieu". En bref, elle estime avoir perdu son temps dans la mesure où "ce n'est pas assez centré sur le projet, le concret" et regrette de l'avoir fait car elle "aurait alors avancé plus vite. Or le temps est important dans la création d'entreprise". Au cours du stage, elle s'entend dire "si vous n'avez pas de capital, ce n'est pas la peine d'essayer. Mais c'est une théorie de luxe. Si je crée mon entreprise c'est parce que j'y suis obligée pour survivre, essayer de m'intégrer comme on dit".

Elle observe le même type de décalage par rapport au dossier ACCRE : "le prévisionnel pour la demande d'ACCRE est en décalage avec notre réalité. La façon dont le dossier ACCRE est examiné oblige à s'adapter pour l'obtenir mais c'est une perte de temps puisque cela ne correspond pas à la réalité de notre projet." "Il y a un décalage entre le traitement, l'accompagnement par les institutionnels et la réalité du projet qu'on porte tout seul. Cela ne favorise rien

du tout”.

“Le gros problème c’est l’argent. C’est tout un truc pour y arriver sans”. Elle est parvenue à des intentions d’achats sur huit modèles de lampes (qu’elle fabrique) “mais pour produire, il faut de l’argent. En bref, il faut vendre et avoir produit avant d’avoir de l’argent”.

D’après son prévisionnel, elle savait qu’il lui manquerait 20000F même avec l’ACCRES (qui n’est qu’un complément d’un minimum d’apport personnel : sa famille lui fait un petit prêt personnel). Elle rencontre dans le cadre d’une réunion organisée par le Reas, une personne qui la rappelle quelques temps plus tard en lui affirmant qu’il lui a trouvé un mécène prêt à lui prêter 50000F. La farce a duré un mois : elle n’a jamais pu rencontrer le mécène en question et l’histoire s’est arrêtée là.

Ses démarches auprès des banques, effectuées avant l’obtention de l’ACCRES ont été vaines. A un moment donné, elle a cru trouvé une banque qui lui avait donné son accord pour un prêt. Après quinze jours d’attente pendant lesquels son dossier devait passer devant une commission - s’agissant d’un prêt bonifié - elle apprend que le dossier n’a pas été présenté à la commission : le prêt était “trop petit” et pour ce prêt, il fallait être artisan.

En l’occurrence, elle, a choisi le statut d’artiste indépendante “qui coûtait moins cher que le statut d’artisan”. Il lui a suffi de faire une déclaration à l’URSSAF et aux caisses pour être déclarée en profession libérale. Elle ne peut bénéficier de la Caisse de la maison des artistes qui donne une protection sociale prenant en compte les aléas de revenus car pour y entrer il faut avoir produit pendant trois ans.

Elle, bénéficie d’un régime spécial. Inscrite au régime des indépendants, elle est au régime général en tant que RMiste. Mais son droit au régime général se termine fin août 96. Après elle ne sait pas comment elle sera couverte. Les artisans sont obligés d’être à la TVA. Les artistes ne le sont pas. Elle est au BNC, avec “une activité à la frontière” : elle a ouvert une galerie où elle vend des objets décoratifs qu’elle fabrique.

Elle a rencontré les impôts qui lui ont dit qu’à partir du moment où la matière première atteint un certain seuil dans le produit et qu’il s’agit de création originale, cela ne pose pas de problèmes. Dans la logique artistique, il ne faut pas de série.

Aujourd’hui (avril 1997), après avoir vu son RMI suspendu (depuis septembre 1996), elle est rentrée à nouveau dans le dispositif du RMI, dont elle était sur le point de sortir en créant son activité. Mais ses ressources étaient insuffisantes pour à la fois “survivre et relancer l’activité”.

3. Une initiative individuelle pour le maintien de ses droits sociaux face au cloisonnement institutionnel entre la DDTE⁵ et la CAF⁶ (France)

EMMANUELLE, titulaire d'un BAC + 4, après une période de chômage de deux ans qui a commencé par du travail en intérim, face à son niveau de vie en baisse constante et aux difficultés à trouver du travail - qui de toutes façons était de moins en moins valorisant- décide de créer son propre emploi à la fois pour ces raisons, mais aussi par envie vitale d'indépendance et d'affirmation de soi.

Elle dispose de plusieurs atouts : elle connaît bien le milieu de l'édition grâce à son travail aux Etats-Unis et à la publication d'un livre. Son réseau relationnel est important : son sens du contact a été développé par le travail de guide durant dix ans et le travail à l'ONU durant trois ans ainsi que le militantisme en réseau associatif. Acharnée du travail, dotée d'un excellent sens de l'organisation, elle est également sensibilisée aux dispositions réglementaires par son travail d'assistante de direction.

Au cours de sa période de chômage, elle effectue un stage de publication, domaine dans lequel elle a décidé de monter son activité et un stage à la création d'entreprise dans une association : "Osrose" vers qui elle a été orientée par le CNIDFF (centre national d'information des femmes et des familles) . Elle considère que ce stage fut "très bien". Il lui permet de monter son dossier de société, d'avoir une formation financière et en gestion et de prendre conscience de ses responsabilités. Elle travaillera également avec eux sur le dossier ACCRE (Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprises). Emmanuelle s'est en effet adressée au CNIDFF où après avoir commencé à mettre en place l'idée de création, et avoir son dossier suivi, elle a été orientée sur Osrose.

a) Choix du statut juridique

En 1995, avec son mari (allocataire du Revenu Minimum d'insertion) et une amie (chômeuse), elle choisit le statut de SARL (Société à responsabilité limitée)

⁵ Direction Départementale du Travail et de l'Emploi

⁶ Caisse d'allocation familiale

pour plusieurs raisons : afin de différencier le privé du travail, du fait d'un endettement personnel important dû aux traites d'appartement non payées, il ne lui était pas possible de s'installer en indépendant", l'envie d'une structure plus flexible du point de vue des salariés, seule structure reconnue par les entreprises japonaises avec qui elle contracte, et pour plus de crédibilité auprès des clients qui trop souvent confondent salariés et indépendants.

Sans s'étendre sur les démarches administratives que cela a impliqué, (greffe, centre de formalité des entreprises, chambre des métiers puis chambre de commerce), elle juge que celles-ci demandent "plus de temps et plus de sous".

Après coup, si elle admet que les clients ont l'avantage de ne plus confondre salariés et indépendants, et que les conditions de travail sont plus claires, elle estime aussi que "c'est une structure lourde à gérer : le travail de gérant occupe 80% de mon temps alors que je ne comptais y consacrer que 50% au maximum". Ainsi "l'activité ne s'épanouit pas vraiment dans cette structure. J'aurais aimé monter une structure qui ne soit pas obligée de faire des bénéfices: un réseau solide autre qu'associatif pour que chacune puisse s'y épanouir". De manière ironique, elle ajoute : "étant donné que nous ne sommes pas vraiment à but lucratif vu que l'on arrête pas de se faire arnaquer, nous aurions mieux fait de monter une association".

b) "Les aides conseillères ou impossibles"... et les obstacles

Emmanuelle cherchait un moyen d'avoir les 15 000F en liquide pour le capital. Dans le journal "Initiatives" paru pour la première fois en janvier 95, elle relève une annonce mentionnant la société *Edas* qui proposait d'aider les jeunes créateurs d'entreprise. Cette société est devenue seconde associée de la société qu'Emmanuelle a créée. Dès lors, Emmanuelle ne devait plus se soucier de constituer la société, ceci étant confié à un cabinet d'avocats, partenaire d'*Edas*, ... qui lui a demandé 10 000F et a laissé Emmanuelle finir le dossier. Le temps pressait car pour avoir l'ACCRES, il fallait présenter le Kbis avant le 1er octobre. Parmi les autres partenaires qu'*Edas* faisait bénéficier à Liber : un bureau de domiciliation, et "système expert" : une aide à la gestion et à la comptabilité avec qui a été signé un contrat d'aide. ... Fin mai 96, il s'avère que le contrat est "mensonger" puisque Emmanuelle ne reçoit pas de sortie de comptabilité ni suivi de gestion. Coût : 3000F par mois.

Les trois associés de la SARL apportaient 25 000 F en matériel. Ils avaient 25 000F en chèques travaux déjà effectués pour des clients.

Emmanuelle s'adresse ensuite à Epicéa à qui elle demande comment trouver 25000F pour constituer le capital (pour constituer une SARL, il faut un

capital de 50.000 FF au départ). Il lui est conseillé de s'adresser :

à la société financière de la NEF (Nouvelle Economie Fraternelle) : "qui prendrait peut-être un risque, mais demande par ailleurs tellement de garantie, qu'il ne faut pas être chômeur en fin de droits ni RMIste ;

au CLEFE Elvina2 (qui dépend de Racines) et à la Cigale Montmartre : qui refusent son dossier "ne pouvant s'investir dans l'immédiat, ce qui n'empêchait pas une intervention future dans le capital" ;

à l'ADIE : "qui n'aide pas les SARL" ;

à l'AFACE : "qui m'a aimablement donné les coordonnées de la boutique de gestion" ;

au FGIF (Fonds de garantie à l'Initiative des femmes) : "cet organisme sert de caution lors de l'obtention d'un prêt. Il faut d'abord trouver un banquier qui accepte de vous accorder un prêt. Or lorsqu'on est chômeur ou RMIste, nous ne sommes pas crédibles. Le prêt ne sera accordé qu'avec une caution. Le FGIF ne cautionnera ce prêt qu'à partir du sixième mois après le début du remboursement du prêt et seulement si les premières mensualités ont bien été versées. Aucun banquier n'accepte de cautionner les six premiers mois.

Avec le CNIDFF, Emmanuelle avait commencé le dossier de l'ILE (Initiative Locale pour l'Emploi) accordant une prime à toute créatrice d'entreprise dont les postes de direction et la plupart des autres emplois sont occupés par des femmes, mais la subvention a été supprimée.

Enfin, à l'aide des chéquiers-conseils, "nous avons demandé à Racines de nous aider dans notre prévisionnel financier. Après plusieurs semaines de travail à raison d'un rendez-vous par semaine, il s'est avéré que le prévisionnel en question n'était pas bon et que nous ne pouvions nous en servir. Nous avons dépensé 2000 F de chéquiers-conseils dont 500 F de la poche d'Emmanuelle. Nous nous sommes ensuite adressés à 3CI pour un travail de qualité.

La seule aide financière accordée à sa société a été l'ACCRE. "L'ACCRE existe sur le papier, dans les journaux, mais pas dans le fonctionnement des organismes concernés". Tel fut le constat d'Emmanuelle suite à l'expérience qu'elle a pu en faire et aux dysfonctionnements auxquels elle a été confrontée, notamment eu égard au maintien des droits sociaux gratuits pendant un an (couverture sociale, droits aux prestations familiales).

Ainsi, lorsqu'on remplit le dossier ACCRE, un feuillet est destiné à la sécurité sociale et un feuillet destiné à la Caisse d'allocation familiale. En renvoyant le feuillet destiné à la CAF pour le maintien de son allocation logement en décembre 95, Emmanuelle entame une longue série d'échanges de courrier avec cet organisme (cf. Extraits de lettres qu'elle envoie à la CAF entre le 20 décembre 95 et août 96) :

- tout d'abord l'organisme confond les feuillets adressés à la CAF et ceux destinés à la sécurité sociale et lui répond qu'elle doit renvoyer l'attestation à la

sécurité sociale (elle leur renvoie photocopie du document qui le prouve dans le dossier ACCRE)... délai : deux mois

- six mois après le début de son activité, elle constate que son allocation logement a diminué des deux tiers. Elle appelle plusieurs fois la CAF pour finir par s'entendre dire que la prime ACCRE ne maintient les droits que six mois. Elle le conteste et cherche la loi n°95116 du 4 février 1995 suivie de son décret d'application qui entérine la reconduction des droits durant un an à compter du début de l'activité (pour elle le 1er août, donc jusqu'au 31 juillet). Elle leur précise que la loi est applicable à partir d'avril 1994. Malgré cela, on continue par téléphone à lui affirmer le contraire. Elle leur renvoie copie du décret n°94224 du 21 mars 1994 relatif à l'aide aux chômeurs créateurs d'entreprises dans lequel l'article 2 confirme ses dires... délai : 1 mois et demi.

- après avoir obtenu gain de cause, elle reçoit rapidement (à une adresse erronée) un rappel pour trop perçu (de six fois la somme qui lui avait été ôtée avant) sous prétexte que "exerçant une activité professionnelle non salariée, elle a bénéficié à tort de l'exclusion de ses ressources pour le calcul de l'allocation logement". Or, le formulaire d'état de ses ressources qu'elle leur avait fait parvenir en début d'année était accompagné d'une attestation de la comptable de la SARL, mentionnant le fait qu'elle n'avait reçu aucune rémunération sur les bénéfices à ce jour., etc, etc.

Emmanuelle et son conjoint ont déposé la demande d'ACCRE le 1er juillet 95 et l'ont obtenu le 1er août. L'accord devait leur permettre de disposer de 64000 F et de l'exonération de charges sociales pendant un an. Les 64000F ne doivent pas être reversés à la société. Ils servent de sorte de salaire en complément du RMI ou des allocations chômage qu'ils ne touchent plus. Ils sont donc strictement personnels et n'apparaissent en aucun cas dans les comptes. Dans la comptabilité, l'ACCRE ne doit pas apparaître dans les "comptes associés", mais il est possible de se servir de l'argent de l'ACCRE pour alimenter ces comptes. Aucun compte ne doit être débiteur.

Emmanuelle estime que si ils ont eu tellement de difficultés avec la Sécurité sociale et la Caisse d'Allocation Familiale, c'est tout simplement parce qu'ils en ont eu besoin : indemnités journalières de grossesse, allocations logements.

Il s'est avéré que les administrations en question ne connaissaient pas le fonctionnement de l'ACCRE. Il a fallu leur fournir les copies des extraits d'article de loi.

Proposition : Emmanuelle pense qu'avec ce budget, il serait préférable de créer une banque pour les chômeurs et Rmistes refusés par les banques pour cause de surendettement personnel par exemple.

Elle propose également de supprimer complètement l'ACCRE. "C'est un leurre, dans le sens où il s'agit de protection sociale des créateurs d'entreprises,

qui se croient protégés et qui en réalité ne le sont pas". Elle se trouve endettée de 6000 francs auprès de la CAF qui lui réclame le remboursement pour trop perçu d'allocations logement depuis le 1er août 95 (date de création) et ceci parce qu'elle est travailleur non salariée. Son conjoint se trouve également endetté de la même somme auprès de la CAF qui lui réclame le remboursement pour trop perçu du RMI depuis son mariage (en mars 96) avec Emmanuelle parce qu'elle est travailleur non salariée. Il est également travailleur non salarié puisque marié sans contrat, il ne peut y avoir de subordination à la gérance (Emmanuelle). "Lorsque vous être travailleur non salarié, vous avez forcément de l'argent". Ayant l'ACCRE, la gérante majoritaire est considérée encore durant un an après l'attribution comme chômeuse, mais la CAF ne lit pas les lois ainsi. De plus, ils ne savent pas que la gérante est rémunérée sur les bénéfices et qu'il n'y en a pas la première année.

Leurs dossiers sont en recours à l'amiable.

Sur l'environnement "administratif", "institutionnel" et son sentiment

Vis-à-vis des administrations : il faut remplir des papiers, courir à droite à gauche... Après un an de fonctionnement, la devise de la société pour tout le monde : "vous m'appellerez quand je pourrai travailler". Emmanuelle a fini par s'adresser au médiateur de la République. Elle a continué ses démarches auprès de la CAF pour mettre au point le fait qu'ils confondent travailleur indépendant payé sur le chiffre d'affaire et travailleur non salarié payé sur les bénéfices en fin d'exercice.

Elle a l'intention d'en faire le point d'appui de la dialectique d'un livre futur. *Il ne sert à rien de pondre des lois en faveur de la création d'entreprise si le personnel n'est pas formé pour les appliquer.*

Dans la bagarre, elle aura tout de même perdu son studio qui passe en saisie (vente aux enchères en septembre avec une mise à prix de 90000F). Elle juge que c'est un véritable gâchis. Le créancier des charges de copropriété n'arrête pas de faire des saisies sur son compte alors qu'elle a déposé un dossier de surendettement. "Tous les systèmes sont inefficaces".

La société qui est essentiellement composée de femmes a été choisie au sein de la DG23 de la Communauté Européenne pour représenter la France sur le thème de travail des femmes européennes créatrices d'entreprises : "nous étudions pour mars 97 quels sont les fonctionnements qui diffèrent entre hommes et femmes chefs d'entreprises en Europe, en vue de propositions de lois et de changements de structures".

4. La création par Gilbert d'un magasin pour vendre collectivement des produits fermiers : un vide juridique à combler ? (France)

GILBERT est agriculteur dans la périphérie d'une grande ville. Le "Panier enchanté" est le nom d'un petit magasin situé en Rhône-Alpes qui permet à un groupe de sept agriculteurs de la région de faire de la vente collective directe de leurs produits fermiers. Créé en 1990 et entièrement géré par eux, le "Panier enchanté" a permis à Gilbert et ses amis de mettre en commun des produits multiples, de détail (volaille/lapin/oeufs ; fruits ; fromage de chèvre et de vache bio ; légumes de plein champ et sous serre ; charcuterie), selon des horaires qui répondent à la demande de la clientèle et, surtout, selon une organisation collective qui grâce aux roulements organisés pour la vente fait bénéficier à chacun d'une économie de temps.

Au départ, les 7 agriculteurs ne se connaissaient pas. Un ou deux a lancé l'idée et a organisé des réunions de travail, dont la tenue était diffusée via le canal des journaux agricoles. Après quelques réunions, un noyau de quelques personnes réellement intéressées à créer un magasin est resté. Mais comme la création d'un tel magasin requiert une gamme de produits assez étendue, il a fallu aussi trouver d'autres producteurs qui faisaient déjà de la vente individuelle de produits de ferme et qui, dès lors, étaient déjà sensibilisés à la démarche de la vente et de la commercialisation.

La constitution du "Panier enchanté" a nécessité deux années de travail sur le plan juridique et de la gestion. A l'époque, il existait une aide publique "Contrat de pays", finançant jusqu'à 40% des investissements, afin de soutenir le développement économique agricole périurbain et ainsi éviter la désertification du milieu. Quelques membres intéressés se sont alors constitués en association loi 1901, ce qui leur a permis de recevoir cette subvention, avec laquelle ils ont pu financer l'étude de marché préalable à la création du magasin.

En 1990, Gilbert et ses amis, en concertation avec un juriste de la Chambre d'Agriculture, optent pour la SARL (Société à responsabilité limitée) pour accueillir leur activité. Cette structure, à l'opposé de la SCOP (Société coopérative), offre une certaine souplesse dans la mesure où elle permet d'acheter et de vendre les produits d'une dizaine d'autres agriculteurs intéressés par la vente de leurs produits mais non associés à la SARL. Le capital de la SARL ne dépasse pas

50.000FF et les parts sont distribuées selon un % théorique (fixé au départ) de vente de produits qui correspond, à 1 ou 2 % près, à la réalité. Pour le statut, ils font appel à un notaire. Ils s'inscrivent également à un centre de gestion agricole agréé, spécialisé en matière d'exploitation individuelle, pour avoir un comptable qui, il s'est avéré par la suite, n'était pas formé au suivi juridique de sociétés.

Parmi les autres structures envisagées, la CUMA (Coopérative d'Utilisation du Matériel Agricole en Commun) aurait été idéale dans la mesure où elle permet de faire correspondre l'activité de vente de produits fermiers à un prolongement de l'exploitation agricole (le matériel de vente est mis en commun).

Mais les coopératives font elles-mêmes barrage car elles bénéficient d'aides aux subventions et de taux de prêt bonifié et ne souhaitent pas être privées de ces avantages avec l'arrivée de nouveaux groupes. Quant au cadre juridique offert par le GAEC (groupement agricole), il couvre seulement deux situations qui, en l'occurrence, ne correspondaient pas au projet envisagé : avec le GAEC, soit il s'agit de 2 ou 3 exploitations voisines qui unissent leurs efforts, soit il s'agit d'une activité de père en fils...

Au départ, le groupe a rencontré de nombreuses difficultés en lien avec les services fiscaux et les services de la répression des fraudes (en particulier avec la DSV - Direction des services vétérinaires) - ces deux institutions publiques qualifiant différemment la nature de l'activité, ce qui a entraîné de lourdes conséquences pour l'activité elle-même.

D'un côté, le service des fraudes et la DSV (Direction des Services Vétérinaires) considéraient l'activité comme "*commerçante*". Selon la DSV, le fait de faire de l'achat /revente de produits d'autres fermiers faisait disparaître le caractère "directe" de la vente. La SARL est alors vue comme une structure intermédiaire, soumise à des normes sanitaires afférentes à la vente collective indirecte plus restrictives que celles concernant la vente directe. Or, l'activité du "Panier enchanté" se présente comme directe et non comme un intermédiaire commerçant. Le magasin a une charte en vertu de laquelle les recettes de l'achat/revente ne peuvent dépasser 20% du chiffre d'affaire. Au-delà de ce chiffre, les autres agriculteurs doivent faire partie de la SARL ou vendre ailleurs leurs produits. En outre, le "Panier enchanté" est uniquement en contact avec des agriculteurs et non des représentants de commerce.

De l'autre côté, le centre des impôts considère la SARL non pas comme "*une création d'entreprise*", et à ce titre bénéficiant d'exonération fiscale lors de sa création, mais comme s'inscrivant dans le prolongement de l'exploitation agricole, et partant soumise à l'impôt des sociétés. Cette information, ils ne l'ont apprise que deux ans après la création de la SARL, lorsque leur nouveau comptable leur demande une preuve écrite pour l'exonération fiscale à laquelle,

selon un préposé du centre des impôts à l'époque, ils avaient droit. Au moment de la création, le préposé les avait, en effet, informés qu'ils avaient droit à trois ans d'exonération d'impôts sur les sociétés au titre de la création d'entreprise. Heureux de cette nouvelle, Gilbert et ses amis n'avaient pas demandé plus d'explication, ni de document écrit. Depuis, ils ont pu régulariser leur situation avec le centre des impôts qui ne les a pas pénalisés compte tenu de leur bonne foi.

Du côté des services des fraudes, ils se sont battus pour faire reconnaître le caractère direct de leur vente. Il y avait alors un réel vide juridique sur la définition de la "vente collective directe", hormis l'existence d'une loi en matière fiscale (de 1958) donnant une définition de la vente directe et devenue quelque peu obsolète, compte tenu de l'évolution des situations.

Il a fallu taper "le poing sur la table" auprès des structures départementales de l'Isère pour faire adapter le droit à leur situation qui, par ailleurs, n'était pas isolée. La rencontre de responsables au sein de la DSV de l'Isère sensibles à cette question a permis de progresser. Ils ont donné les noms de responsables à Paris à contacter pour permettre aux agriculteurs de faire entendre leurs propositions. Aujourd'hui, au sein de la DGAL (Direction Générale sur l'Alimentation qui supervise la DSV), il a été enfin acquis qu'un producteur peut vendre des produits d'un associé producteur, à condition que le producteur reste propriétaire du produit jusqu'à la vente de celui-ci, la structure n'étant qu'un support pour permettre la vente.

Il faut un responsable à l'ouverture du magasin. Il ne peut y avoir de salarié, ni de facture à priori. Lorsque la vente est effectuée, l'argent est directement redonné au producteur (ce qui constitue encore un inconvénient). Cette reconnaissance de la nature directe de la vente collective est donc récente. Il n'y a pas encore de texte de loi, il y a un projet de texte de loi en cours d'élaboration.

Commentaire

Gilbert n'est pas dans une situation de précarité. Cependant être agriculteur dans un milieu périurbain menacé de désertification n'est pas aisé. Il a jugé plus avantageux de se regrouper avec d'autres agriculteurs partageant la même situation pour vendre les produits de la ferme plutôt que de faire de la vente individuelle - car le temps consacré à ce type de vente est du temps non investi dans l'exploitation agricole...Recourir à la vente collective directe permet de pallier à cela.

En résumé, les propositions ou les demandes formulées sont :

- d'une part de faire prendre conscience aux pouvoirs publics de l'antagonisme qui existe entre les services fiscaux et la répression des fraudes dans la définition de l'activité et partant des contraintes sanitaires ;

- d'autre part, de revendiquer un statut juridique spécifique par rapport à la définition de vente collective directe qui prendrait en compte trois dimensions (1- le collectif ; 2- la nature directe de la vente ; 3- la spécificité inhérente à l'activité agricole) afin de bénéficier d'une justice sociale et fiscale vis-à-vis de la profession agricole et de clarifier son identité qui, jusqu'à présent, est double (à la fois agriculteur et commerçant).

Enfin, il faudrait mobiliser les gens pour prendre en compte la question du droit : le service juridique de la Chambre d'Agriculture est très difficile à faire bouger... il faut attendre de grandes crises comme celle de la vache folle pour qu'il y ait une pression des consommateurs en vue de clarifications....

5. Une expérience de pluriactivité de Hubert en milieu rural : à la recherche d'un montage juridique approprié pour couvrir toutes les activités exercées (France)

HUBERT s'est éloigné de la fac de lettres pour se consacrer à l'animation. Sa famille est propriétaire d'une maison dans les Cévennes. Il n'a alors pas de projet précis mais lui vient l'idée de se servir de cette maison pour créer son propre emploi. Allocataire du RMI (Revenu Minimum d'insertion), il bénéficie de petits revenus, suffisants pour le milieu mais malgré tout précaires. Il souhaite alors développer une initiative économique. Au départ, le choix du statut pour créer son "entreprise" lui paraît évident, ne disposant pas de capital pour constituer une société. Il décide donc de créer une association (loi 1901) après avoir rencontré des amis souhaitant également s'investir.

En septembre 1992, il crée avec ses amis "l'art scène" : un centre d'accueil proposant au départ uniquement des activités culturelles. Dès juillet 1993, ils organisent également des repas-concert (une quarantaine en 3 ans). Ils réuniront une soixantaine d'adhérents et une bonne reconnaissance sur le canton de leur association culturelle.

a) Le montage juridique

Sur le plan juridique, il voulait dès le début faire les choses légalement. Il rencontre le centre des impôts qui, à l'époque, lui dit qu'il n'est pas assujetti à la TVA. Mais en relisant les textes, il n'en est pas convaincu. Au centre des impôts à la question de savoir à quelle taxe l'association est assujettie, il sent qu'on a du mal à lui répondre car il ne s'agissait pas d'un "restaurant en tant que tel". Hubert observe que " *les administrations ne sont pas habituées aux structures marginales. Il y a un grand déficit d'information* ". Quand il a demandé une feuille pour certifier le non assujettissement, il se voit opposer un refus. C'est lui qui, d'après ses lectures, leur a appris que ce n'est pas le statut juridique qui détermine l'assujettissement ou non mais l'activité. Finalement, ils ont décidé l'assujettissement de la partie restauration. Lui a préféré être prudent notamment pour éviter les jalousies et plaintes des restaurateurs de la région.

A la Chambre de Commerce, on lui dit qu'il ne pourra pas continuer à mener les activités en s'appuyant uniquement sur la structure associative. Pour la partie restauration et hébergement (pour laquelle la licence de restauration a été obtenue), on lui conseille de penser au statut de commerçant. On lui dit que le statut de commerçant est simple et qu'il pourrait bénéficier de l'ACCRE (toutefois, l'activité de restauration n'est pas exercée de façon habituelle car il s'agit de proposer des repas pour l'été, deux à trois mois par an seulement...). Dans ce cas, les charges sociales seraient revenues à 18000F par an ...

Au sujet de la création de l'activité, Hubert observe : *“ cela paraît simple mais en pratique c'est difficile de trouver des interlocuteurs compétents qui prennent en compte la spécificité de chaque projet. On dit qu'on va nous aider mais il y a une multitude de lois, de réglementations qui rendent les choses plus complexes.*

Par exemple, pour faire de la restauration en milieu rural, il faut se soumettre à des règles inadaptées car impliquant des investissements trop importants (pour être dans les normes). Avec l'Europe, on risque en plus de s'orienter vers encore plus de réglementations. On peut toujours se mettre à son compte mais quand on dispose d'un volume financier faible, on n'est plus en phase avec les critères des chambres consulaires”.

Hubert aurait souhaité un statut de pluriactif - s'agissant d'une sorte de ferme-auberge doublée d'une association pour la partie culturelle. Mais cela n'existe pas. Plusieurs activités impliquent plusieurs statuts donc d'être taxé plusieurs fois. Or ouvrir un restaurant toute l'année est un non-sens dans cette région ! Pour l'ACCRE, il finit par s'entendre dire qu'il *“ ne servira à rien qu'il demande l'ACCRE, l'activité ne sera pas considérée comme viable”.*

Il a aussi pensé au statut d'agriculteur, souple, moins taxé et “en vogue” à l'époque où le tourisme vert se développe. Ce statut donnait l'impression de pouvoir accueillir toutes les activités. Mais cela impliquait qu'on fasse aussi de l'agriculture ... C'est finalement la personne employée comme CES (tous les autres sont bénévoles) qui est passé au statut d'agriculteur, après avoir suivi la formation d'agriculteur pour obtenir la DJA (Dotation Jeune Agriculteur).

En fait, il a fallu à Hubert et ses amis deux à trois ans pour trouver le montage juridique adéquat. La difficulté de ce montage juridique tenait à la pluralité d'activités : activités culturelles, centre d'accueil, agriculture pour la partie culture et restauration. Les activités agricole et culturelle ont abouti mais non le centre d'accueil initialement prévu. Entre-temps, Hubert a trouvé du travail et a abandonné l'association.

b) Accès à l'information

Pour ce qui est de savoir où s'adresser, Hubert remarque : *“c'est assez facile car tout est cloisonné, chacun a son domaine... Mais, dans la région, on se sent très pénalisé du fait que les administrations sont éparpillées. Le siège de l'activité est à Lasalle, le centre des impôts est à Alès (30km est), la CCI et la préfecture sont au Vigan (40 km ouest), les directions départementales à Nîmes, les directions régionales à Montpellier (60km Sud), la direction départementale de l'équipement à Quissac (30km Sud). Et comme “ils renseignent très mal au téléphone”, il faut se déplacer et un rendez-vous correspond à une journée. Un “point d'information service” serait nécessaire”.*

Commentaire

L'expérience de Hubert et de ses amis n'est pas isolée. En milieu rural, le milieu et le climat exigent d'effectuer plusieurs activités. Nombre sont ceux qui revendiquent un statut juridique unique de pluriractif, plus en phase avec la nature des activités exercées qui souvent sont complémentaires. Ce statut n'existe pas actuellement.

6. Une expérience d'insertion des plus pauvres à travers le jardinage : les difficultés juridiques rencontrées (France)

ERIC était chômeur. “Les jardins d’aujourd’hui” est une association loi 1901 créée en 1986 par Eric avec trois autres amis, tous en situation de chômage indemnisés ou non. Fils d’agriculteurs (ayant une petite entreprise), et éduqués dans le sens de la solidarité, Eric et ses amis souhaitent s’investir dans un projet social. Ils ont à leur disposition (par la mère d’Eric) l’usufruit d’une propriété agricole où ils décident d’installer le siège social de l’association.

L’idée de départ est d’apprendre à jardiner à des personnes pauvres, en situation financière très faible afin de leur permettre d’accéder à une certaine autonomie. Sous-jacent : les pauvres sont en milieu urbain et périurbain. En 10 ans d’expériences les clichés de départ sont vite mis de côté (il existe notamment ce type de jardins en milieu rural). En particulier, ils s’aperçoivent que les personnes viennent davantage “pour s’aérer la tête”, se détendre. Leur revendication porte davantage sur la qualité de vie que sur l’économie alternative. Reste que le volet économie non marchande existe quand même (échange de légumes; invitation à manger, etc...).

Plus concrètement, “les jardins d’aujourd’hui” proposent des structures de jardins “au service des élus pour les habitants” :

- *les jardins familiaux dans les quartiers*

Parmi les conditions des élus (qui subventionnent) : ils demandent à ce qu’il y ait continuellement quelqu’un de l’association pour garantir l’objet social... l’usufruit d’un jardin pouvant être spéculatif. “Notre présence est alors très formelle : soit à l’assemblée générale, soit par une permanence d’un animateur dans les jardins. En outre, les jardins sont réservés aux habitants du quartier. Aujourd’hui une dizaine de jardins sont gérés directement par une association de quartier : Béziers, Gap, Agen, Lot-et-Garonne, ...

- *les jardins collectifs pour des personnes en situation d’exclusion* (manque d’autonomie, RMI..)

Idée de départ : être à la portée des publics qui ne peuvent se déplacer (aussi bien moralement que physiquement). Expérience assez originale d’auto-production avec une partie de la production distribuée à l’extérieur : la personne passe ainsi d’assisté à producteur puis donneur ce qui permet la reconstruction d’une certaine dignité.

Ici, il s’agit plus d’un accompagnement psychologique et social. Organisation de projet d’insertion, projet de vie. La plupart de ceux qui se

réinsèrent trouvent un emploi salarié. Peu ont créé leur propre emploi. Pour un public jeune (moins de 35 ans), évaluation, orientation et formation professionnelle sont plus accessibles permettant de rentrer dans un processus "classique" de module d'insertion professionnelle : du CES à l'entreprise d'insertion. Pour les plus âgés voire non qualifiés avec des enfants à charge, isolés..., le processus classique ne fonctionne pas.

Ils sont plus à la recherche d'un équilibre de vie et peuvent le réaliser soit à travers une association intermédiaire, soit avec une activité pseudo-libérale (entreprise individuelle, microentreprise, vente, etc...) qui leur donne un "revenu secondaire"

Les jardins collectifs sont intégrés à la politique du RMI (Revenu minimum d'insertion) d'où un travail étroit avec les CLI (comité local d'insertion). Les gens qui viennent sont de passage, et lorsqu'ils vont mieux, ils s'en vont. Aucun jardin n'est devenu "autogéré". Cependant les personnes participent de plus en plus aux décisions "institutionnelles" notamment en rédigeant et soutenant eux-mêmes "un bilan des jardiniers" devant le CLI.

Dans les jardins, les animateurs élaborent un règlement intérieur avec les personnes. Une règle mal adaptée à la pratique peut être modifiée en concertation avec le "bureau" (animateur). Au départ, il a fallu dépasser un certain conservatisme des mentalités s'agissant d'installer ces jardins dans des "espaces verts" des villes ou sur des pelouses. Mais l'expérience a fait ses preuves, est reconnue, très médiatisée (radio, télé...) et la demande des collectivités et autres partenaires institutionnels pour voir s'implanter ce type de structure sur leur territoire est importante. Constitution d'un réseau important de partenaires. Désir de sensibiliser le réseau des acteurs de l'économie solidaire et les autres à l'économie non monétaire et non marchande.

a) Sur un problème juridique

Actuellement l'association traverse une "petite tempête" liée à un redressement fiscal du Trésor (300 000 F). Si pour les besoins de l'association, Eric a suivi une formation en gestion et en comptabilité, il reste très indifférent aux questions juridiques dans l'ensemble. Lorsqu'au début de l'association, un partenaire institutionnel lui conseille de se salarier pour accentuer l'aspect professionnel au détriment du militant et paraître plus crédible aux yeux des partenaires, il le fait. Il se salarie le premier en 1989. Puis petit à petit, tous les membres. "On est resté au conseil d'administration estimant que ce n'était pas honnête de mettre des "hommes de paille" et de surcroît d'après des renseignements pris (il existerait une jurisprudence en ce sens mais on ne la retrouve pas), vu les niveaux de salaires - de l'ordre de 3000 F- cela ne posait pas problème".

Le contrôleur fiscal affirme, s'appuyant sur un principe de fond, qu'il y a intéressement ; dès lors la TVA doit être payée sur toute subvention perçue. Eric qui dit être "nul dans les négociations juridiques, n'a pas d'énergie à dépenser là-dedans, etc..." dans un premier temps s'est senti "coupable" qu'on le qualifie d'intéressé alors qu'il donne beaucoup à l'association depuis le début.

Par ailleurs, il estime que c'est une solution "ridicule" du fait que :

- d'une part, sur un plan pratique, il se voit mal aller réclamer une TVA à tous les partenaires rencontrés qui lui ont fourni une subvention.. A sa réaction selon laquelle le fisc lui réclame une TVA non perçue, il lui est répondu que comme rien ne dit qu'il l'a explicitement perçue, il peut la demander... Pas réaliste !

- d'autre part, même sur le fond, il a été payé pour ses fonctions d'animateur et non en tant que membre du CA. En outre, le "principe" devrait prendre en compte le niveau de salaire (si faible et même pas régulier qu'il devrait suffire à prouver le non intéressement !).

Eric décide de contester ce principe de fond et fait appel à un avocat dont il a toutes les raisons d'être mécontent (il est à la recherche d'un avocat honnête et non mercantile) :

- celui-ci ne dit rien sur leur chance d'aboutir (flou total... peu rassurant) si ce n'est les deux alternatives qui se présentent : soit l'administration est sûre de gagner et va devant le tribunal administratif (durée minimum : 2 ans et demi), soit il est gracié.

- il avait même déconseillé d'aller voir les services fiscaux : conseil qu'Eric n'a pas suivi.

- il n'a pas fait son travail : l'avocat n'ayant pas rempli un papier (4 jours de retard dans la paye d'une facture), le contrôleur fiscal a posé un avis tiers détenteur sur la banque de l'association. C'est en rencontrant les services fiscaux que Eric a réussi à obtenir la levée de l'avis.

En garantie (si l'association perd l'action), ils ont dû proposer la moitié de la propriété agricole (soit 1/3 de leur budget annuel).

Alors qu'il aurait aussi éventuellement la possibilité de faire un recours gracieux en faisant jouer ses soutiens politiques - tels qu'il lui a été conseillé - il a préféré contester le principe sur le fond estimant que c'est une aberration. Par ailleurs, il déplore que les services fiscaux rencontrés avant ne l'aient pas mieux conseillé au tout début (ce qui aurait peut-être évité cette affaire).

En attendant que cette affaire se décante, une deuxième association a été créée en Gironde... qui reprend les activités des jardins (qu'ils ne veulent pas voir s'effondrer pour cette affaire) avec pour l'instant un conseil d'administration "fictif" (à changer par la suite) et un salarié à mi-temps ! Eric serait intéressé pour rencontrer une personne qui pourrait le conseiller, ou d'autres associations

qui auraient rencontré le même problème et seraient prêtes à faire une défense commune.

b) Autres réflexions diverses

1) "J'ai l'impression que la loi n'est pas faite pour les pauvres. On est obligé de tricher. Je ne connais pas une seule personne en situation de précarité qui n'ait pas fait une déclaration erronée de ressources familiales, ou une fausse déclaration de séparation avec le conjoint pour toucher l'allocation de parent isolé, etc.... Les lois sociales se superposent tellement qu'on n'y comprend plus rien et il devient plus compliqué d'être honnête." En tout cas, l'environnement n'y incite pas.

Si on pose une question simple à une administration, on obtient une réponse compliquée ou alors une interprétation toujours dans un sens négatif plutôt que dans un sens dynamique...

Exemple personnel : dernièrement, Eric inscrit aux Assedic se voit demander ce qu'il fait. Il répond qu'il a peut-être la possibilité d'être consultant à titre individuel. Mais n'en tirant pas vraiment de ressources, il demande si cela peut être considéré comme un revenu secondaire (permettant d'avoir le complément Assedic). Pour toute réponse, il a obtenu la suspension de l'allocation. Conclusion : mieux vaut ne pas se renseigner ? C'est ce que la plupart de ses amis lui ont dit. C'est finalement plus simple et plus avantageux de déclarer faux que de déclarer vrai.

2) Dans la loi sur le RMI, il y a un esprit contractuel : l'Etat s'engage à verser l'allocation sans que le bénéficiaire n'ait besoin de rendre compte de ses autres revenus pendant trois mois. Si ses revenus sont inférieurs à un certain seuil, il touche le RMI. En échange le bénéficiaire s'engage à réaliser des démarches d'insertion (contrat individuel entre l'allocataire et le travailleur social-CLI). Il existe un fonds départemental d'insertion, 20% du budget du département est affecté à l'action sociale. Les fonds du conseil général sont cogérés par le CLI qui a un avis consultatif sur les projets proposés même si c'est le conseil général qui décide de l'attribution des fonds. En Dordogne, Gironde, Lot-et-Garonne, le système fonctionne bien. En Gironde, un fonds a spécifiquement été créé pour le développement local social. Il y a vraiment un respect de la loi sur le RMI à plusieurs points de vue. C'est également une bonne instance de concertation. Tandis que dans certains départements, ni le fonds départemental d'insertion ni le CLI n'ont été créés. Il y a aurait besoin d'un animateur en développement local qui soit "localisé" et représenterait "l'esprit de la loi" au niveau du CLI...

3) les entreprises d'insertion...

Les jardins d'aujourd'hui ont eu une expérience d'entreprise d'insertion pendant plusieurs années mais l'ont abandonnée. "L'insertion par l'économique

n'intègre pas les plus exclus". Le cadre de la loi implique un savoir-être important dans les entreprises d'insertion qui ne prend pas en compte la réalité de chacun (être à l'heure, relations sociales, problèmes d'alcoolisme...) La loi permet de financer des gens qui sont déjà intégrés et n'implique pas un véritablement encadrement. Mieux vaudrait prévoir un financement du surcoût de l'encadrement. Les fonds ne sont pas orientés où il faut

4) Démarches

Il est difficile d'avoir accès à l'information "juridique". Il n'est pas évident de savoir ce qu'il faut faire, où aller, etc. L'information, on l'a par hasard, en se renseignant partout où l'on va. Par exemple, lorsque l'on crée une entreprise, il faut faire une déclaration à la chambre de commerce... or, ce n'est pas évident de savoir qu'il faut le faire, même ça il faudrait le simplifier.

7. L'expérience d'une coopérative « Terre et liberté » (Espagne)

Mouvement de revendication des terres - Constitué et enregistré comme coopérative sans en adopter les modes de fonctionnement légaux - exemple alternatif au modèle libéral

La Coopérative « Terre et liberté »⁷ est le résultat d'un important processus de mobilisation des ouvriers agricoles andalous - dont le nombre est estimé à un demi-million. Ce processus de lutttes pour la terre et de revendications de réformes agraires débute en 1976, à la mort du dictateur Franco, et se poursuit activement jusqu'en 1985. C'est une période caractérisée, dans les campagnes, par une forte organisation syndicale, principalement dans les zones où le système latifundiaire et l'agriculture extensive sont prééminents: dans les provinces de Cordoue, Malaga et Séville, et une partie de la province de Cadix. Etant donné le type de revendications, un rapprochement s'opère entre le Syndicat des Ouvriers Paysans (SOC⁸) et l'Union des Eleveurs et Agriculteurs d'Andalousie (UAGA⁹), ce dernier syndicat regroupant les petits paysans (les « pegualeros »).

L'accès à la terre se fait de trois manières:

- par l'occupation et la résistance, impliquant des mesures de force, avec, comme conséquences, les mesures d'intimidation et de violence de la part de l'appareil répressif de l'Etat, comme ce fut le cas à Marina Leda;
- par concours publics et basés sur le mérite, comme dans le cas de Romeral;
- par la mobilisation autonome de l'organisation syndicale et la formulation d'un projet propre par les intéressés.

Cette dernière est celle employée par « Terre et liberté », fondée en 1988 sur la base de cinq membres, tous militants du SOC. Cette coopérative a connu une gestation de trois ans: six jeunes familles de El Coronil commencent par se former aux principes du coopératisme, précisent leur projet de vie en commun, d'éducation pour les enfants, de répartition du travail et des produits, d'organisation interne. Au bout de trois ans de préparation et de formulation du projet collectif, deux familles décident de se retirer. La coopérative s'enregistre avec huit membres (quatre couples), tous sans emploi, installés avec sept

⁷ Union de Ganaderos y Agricultores de Andalucia

⁸ Sindicato de Obreros del Campo

⁹ Union de Ganaderos y Agricultores de Andalucia

enfants.

Au début de l'évolution de « Terre et liberté », des occupations de terrains avaient déjà été menées à Marina Leda, mais il n'existait pas encore d'expériences coopératives propres au SOC. Il y eut alors un processus de réflexion au sein du syndicat afin de créer un modèle propre d'organisation et de production agricole. Le SOC devient ainsi le porte-parole de ce nouveau modèle et « Terre et liberté » son expérience pilote.

Le SOC contribue, par les moyens de pression politique dont il dispose, à accélérer les procédures administratives ainsi qu'à obtenir les subventions prévues par la loi pour toute coopérative.

Le SOC présente son projet devant le Gouvernement d'Andalousie et les membres de la coopérative commencent à sillonner l'Europe afin d'identifier les financiers potentiels susceptibles d'investir dans les petits projets: élevages de moutons, de chèvres, de porcs, installation de puits, machines agricoles,...

Par exemple, l'association « Peuples et Cultures »¹⁰ leur obtient des machines agricoles usagées et les remet en état de fonctionner. Les membres se chargent alors de les acheminer vers leur exploitation. Par la suite, « Peuples et Cultures » vient vérifier l'utilisation du matériel, selon un mécanisme de contrôle pratiqué pour tout type d'entité associative.

Depuis le début des démarches auprès des organismes d'aide, « Terre et liberté » a produit, jusqu'à aujourd'hui, un bulletin semestriel de communication externe, où elle informe de l'avancement de ses projets, de l'état des activités, de l'emploi des fonds obtenus et de ses nouvelles propositions.

La coopérative remplit les conditions requises par la loi pour son installation: statuts, présidence et conseil d'administration, système comptable... Ces exigences sont considérées comme autant de « conditions » formelles afin d'accéder aux financements publics et aux subventions que l'Etat octroie à toute coopérative récemment créée.

Cependant, dans l'organisation interne « Terre et liberté » décide de fonctionner de manière horizontale: Les postes « formels » n'existent pas ou ne sont pas pris en compte et toutes les décisions se prennent en assemblée où participent les huit membres de la coopérative.

Un premier problème technique surgit dès le début: en tant qu'ouvriers agricoles, ils possèdent une vision partielle du processus productif et ne connaissent pas tous les gestes techniques ni le cycle inhérent aux différents produits nécessaires à leur subsistance, qui est l'objectif initial et prioritaire des

¹⁰ En français dans le texte

membres de la coopérative.

Par ailleurs, le fait de vivre « tous ensemble », sous un même toit et en partageant tout de manière égale, crée des tensions. La division du travail est une des premières préoccupations. Les membres choisissent de suivre une option « naturelle »: même si « tous se trouvent au même niveau et possèdent les mêmes capacités », il est nécessaire de partager les responsabilités. Au lieu de désigner des responsables, selon des fonctions déterminées par le poste, ou selon un système de rotation, les motivations individuelles ont été recherchées, ainsi que les capacités spécifiques, les activités dans lesquelles chacun se reconnaît le plus utile, en s'appuyant sur le « leadership naturel » existant au sein du groupe. D'autres tâches, comme les tâches domestiques, s'établissent selon un système de tournante.

En 1989, « Terre et liberté » traverse sa crise la plus grave: après une année de vie en commun dans des conditions très difficiles - habitations précaires, sans eau ni électricité, avec des ressources faibles - des conflits entre les familles surgissent, au bout desquels seule subsiste une des quatre familles initiales.

Cette dernière propose au SOC de se maintenir comme « gardienne du projet et des biens du syndicat », pendant que le SOC prend le temps de choisir d'autres familles, en travaillant cette fois-ci de manière prioritaire l'élément humain du projet: la convivialité entre les membres et le projet commun. C'est ainsi que deux nouvelles familles rejoignent le projet au bout d'un an.

« Terre et liberté » est alors perçu comme un projet collectif, qui dépasse le projet de familles associées et devient plutôt un exemple-type de l'idéologie et des postulats sociaux du SOC.

Les membres qui se sépareront continueront à prêter leur nom en tant qu'associés jusqu'à ce que de nouveaux membres les remplacent, de manière à remplir les conditions légales. Au moment du départ, personne ne réclame rien à la coopérative: s'associer a été une initiative individuelle, le travail apporté aura enrichi l'expérience et les biens du syndicat et aura permis à la famille en question de survivre et de se former. Il n'y a aucune raison de réclamer une quelconque indemnisation. Cette condition est connue de tous quand ils se joignent à « Terre et liberté ».

La forme d'organisation interne reproduit ce détachement à l'égard des biens et de l'accumulation des richesses: l'associé qui part s'en va comme il est venu, il n'en retire rien d'autre que son expérience et la reconnaissance collective.

Le salaire a été aboli. Toutes les ressources sont dirigées vers un fond

commun (subsidés, ventes, indemnisations) et tous les frais sont apurés grâce à ce fond. En principe personne ne compte sur ses ressources propres et même les indemnisations touchées des assurances sont destinées au fonds commun.

Si « Terre et liberté », dans un but administratif, possède une structure organique, des règlements et un système comptable, les modalités internes de fonctionnement, comme nous l'avons vu, sont autres. La solidité de cette structure a permis à la coopérative de surmonter, sans qu'elle en soit affectée, des contrôles administratifs sévères de la part d'une autorité qui considère Terre et Liberté comme un « mauvais exemple » et souhaiterait lui mettre des bâtons dans les roues. D'où le souci de respecter scrupuleusement les conditions formelles.

« Terre et liberté » utilise la loi des « exploités » à ses propres fins, comme instrument de lutte et de revendication des coopérateurs, « gens pauvres et sans argent » mais avec des idées, des idéaux et une volonté de vivre comme n'importe quels êtres humains. Ils emploient la loi pour leurs buts, respectant les conditions formelles, mais les systèmes d'organisation et le fonctionnement interne sont différents, propres.

Afin de réduire leurs coûts, les membres de la coopérative cherchent à accéder à la subvention agricole: pour cela, ils se présentent comme travailleurs occasionnels de la coopérative - ils ne sont pas propriétaires des biens - et sont ainsi enregistrés légalement, accomplissant le nombre minimal de journées de travail exigé par la loi. Le reste du travail n'est pas formellement enregistré.

Assumer collectivement les coûts - auto, maison, gaz, communications- est considéré comme un choix leur permettant de réduire les dépenses par rapport aux options différentes prises par les autres coopératives: voitures et maisons individuelles... De cette manière, l'économie de la coopérative est plus solide et plus flexible.

Le lien organique avec le SOC leur permet également d'accéder à une autre forme de ressource: la coopérative assumera l'organisation et la tenue de congrès et de séminaires de formation du SOC, organisés dans des locaux construits à cet effet, de manière à générer une rente additionnelle.

La coopérative peut également - quand des nécessités impérieuses l'exigent - « contracter » de la main d'oeuvre « salariée » par l'intermédiaire du SOC, payée en biens de consommation. Les travailleurs externes viennent les fins de semaine, travaillent dans une ambiance agréable, avec leurs enfants, et reçoivent l'équivalent de leur travail en produits... biologiques.

L'option du SOC, concrétisée par « Terre et liberté » est un modèle poussé à l'extrême, et non seulement en termes d'organisation interne. Avec cette expérience, d'autres possibilités de vie sont recherchées, ainsi que des modes de

production différents des modèles d'exploitation industrielle, extensive et mécanisée à l'excès. Ce fut intentionnellement que les 60 hectares de la coopérative ont été acquis dans un terrain difficile, montagneux, qualifié de « mauvais » par tout agriculteur. Avec les mêmes fonds, 15 hectares de terres mécanisables auraient pu être acquis...

La recherche d'un tel emplacement correspond à l'objectif de démonstration que s'est fixé le SOC. Les populations du voisinage commentaient jusqu'à récemment que 'l'Etat leur avait « acheté » ces mauvaises terres et les leur avaient octroyées pour châtier ces personnes de mauvaise vie, ces étrangers...'. Les voisins, selon leur perception du modèle communautaire, parlaient de « bandes de vauriens » installées avec des « putains ».

Commence alors un travail de sensibilisation dans l'entourage, entrepris depuis plusieurs fronts:

avec les voisins et les personnes des villages limitrophes, dans les bars et les cafés, sur les marchés et à l'école, afin d'expliquer les projets - les enfants étaient ceux qui recevaient le plus d'idées reçues;

avec les maçons et les autres ouvriers qui viennent travailler à la coopérative, pour leur montrer le travail fait à l'intérieur;

avec un public plus large, régional, national et international, maintenant la coopérative ouverte aux visites, missions et délégations de toutes sortes.

Peu à peu, une opinion inverse se fait jour: on parle de personnes très travailleuses et solidaires, détentrices d'idées originales et d'avenir, douées d'un fort appui et d'une reconnaissance à l'extérieur.

Les 60 hectares suffisent pour le moment au modèle implanté par les membres de Terre et Liberté: horticulture, production fruitière, céréales et grains, apiculture et élevage, le tout strictement biologique. Il n'y a quasiment aucun produit en provenance de l'extérieur.

Les ressources générées se voient complétées par des projets en cours: élaboration de fromages et produits de la ferme, tourisme vert (qui permet de diffuser l'expérience, générer des ressources par la vente de services et de produits, répartir les tâches avec les visiteurs qui partagent nécessairement les travaux ménagers,...).

Le modèle de production caprin a été monté avec l'appui des objecteurs fiscaux, qui ont préféré canaliser leurs impôts à l'appui de cette initiative. L'Université de Cordoue a également mis des conseillers techniques à la disposition de la coopérative. Le Collectif Andalou d'Enseignement Populaire (CAPP¹¹) prépare une thèse sur la capitalisation et la transmission des expériences.

¹¹ Colectivo Andaluz de Pedagogia Popular

La coopérative, de sa propre initiative et sans aucune aide extérieure, a essayé d'associer à son projet des personnes en difficulté:

un toxicomane. La coopérative a dû se rendre compte de la difficulté de la tâche et de l'impossibilité de l'aider, les travaux agricoles ne permettent pas de disposer du temps nécessaire pour s'occuper de lui. Quant à son aide, elle fut irrégulière et peu importante. Sa fragilité psychologique entraîna des problèmes internes (vol, utilisation de véhicules pour aller s'acheter de la drogue, mensonges,...). Les problèmes internes suffisaient déjà...

un immigrant marocain, qui s'était pratiquement intégré à la coopérative. Malheureusement, arrivé en Espagne avec de faux papiers et étant en pleines démarches au niveau du SOC pour régulariser sa situation, après trois ans de résidence clandestine, il fut arrêté et expulsé du pays.

La coopérative reconnaît son incapacité à apporter une aide aux problèmes de toxicomanie. Par ailleurs, elle préfère tenter l'intégration de nouveaux membres accompagnés de leur famille, qui permet une plus grande stabilité à long terme.

a) Éléments d'analyse

(1) Contexte

La fin de la dictature franquiste en Espagne s'inscrit dans ce mouvement de revendication de deux manières :

- 1 - la mobilisation d'une organisation syndicale,
- 2 - et la formulation d'un projet propre par les membres de la coopérative.

Les membres de la coopérative, fondée en 1988, établissent un projet commun tandis que l'organisation syndicale, le SOC, encourage l'occupation des terres par les travailleurs, en les aidant auprès de l'administration. Elle obtient ainsi les subventions prévues par la loi espagnole pour toute coopérative.

(2) Originalité de la coopérative

L'originalité de *Terre et Liberté*, par rapport aux coopératives agricoles créées en Andalousie, réside dans le fait que si elle respecte formellement les conditions légales pour sa constitution et son fonctionnement, en son sein elle partage les rôles et les responsabilités, non par désignation de postes, mais selon les capacités de chacun et le leadership naturel.

Ainsi, toutes les décisions se prennent en assemblée où participent tous les membres de la coopérative. De même, les salaires sont abolis et dirigés vers un

fonds commun.

Une telle utilisation s'inscrit en porte-à-faux à la tendance actuelle. Les coopératives agricoles agissent normalement comme grosses entreprises agro-industrielles, montages administratifs qui permettent aux grands propriétaires terriens d'alléger leurs charges fiscales.

Face à l'administration, méfiante devant une telle utilisation, une gestion rigoureuse des registres permet aux membres de *Terre et Liberté* de tenir un double langage.

Les membres de *Terre et Liberté* ont constitué une grande partie de leur capital de départ en faisant appel à différentes formes de solidarité et non grâce à leur seul apport personnel. Par exemple, Peuples et Cultures, une association française, leur a fourni des machines agricoles. La plupart des coopératives alternatives utilisent d'autres méthodes, comme la capitalisation des indemnités de chômage, un apport personnel de chaque famille d'associés, des aides de l'entreprise qui licencie, en échange des indemnités de licenciement.

Pour une meilleure démonstration du modèle, c'est volontairement que les membres de *Terre et Liberté* ont choisi des terres agricoles jugées défavorables. Cette difficulté initiale et les conditions très précaires de départ ont d'ailleurs amené de sérieux problèmes pour certains des membres initiaux qui ont quitté la coopérative après quelques temps de vie en commun.

(3) Différentes activités soutenues par la coopérative

Outre la culture de produits biologiques et l'élevage, la coopérative soutient différentes activités :

- l'utilisation de travailleurs extérieurs, payés en biens de consommation ;
- la tenue de congrès et de séminaires de formation du SOC ;
- l'information auprès des populations voisines et dans des cercles plus larges ;
- le tourisme vert, qui permet de diffuser leur expérience ;
- l'association au projet de personnes en difficulté (ces dernières expériences n'ont pas été concluantes par manque de disponibilité, de temps et de moyens).

L'option du SOC, par la création de la Coopérative *Terre et Liberté*, a été d'encourager un modèle poussé à l'extrême, un exemple de l'idéologie et des postulats du syndicat, non seulement en termes d'organisations internes mais aussi en termes de modes différents de production, dans l'espoir de montrer que, dans un cadre légal tel que celui d'une coopérative, il existe des modèles alternatifs à ceux actuellement promus par le modèle néo-libéral.

Annexes

Annexe 1 : Charte REGARDS

REGARDS **sur l'innovation** **en matière de lutte contre l'exclusion par la** **création d'entreprises**

C H A R T E

(...) Refusant l'installation de notre monde dans une société duale, nous sommes particulièrement attentifs aux risques que la lutte contre l'exclusion se transforme en "gestion sociale de l'exclusion" et n'enferme les exclus dans des systèmes "alternatifs" ou marginaux.

(...) Le rôle de tous ceux qui, sans souffrir eux-mêmes de l'exclusion, ont le désir de faire acte de solidarité est avant tout de faire largement circuler au profit des exclus eux-mêmes les expériences collectives positives de ceux-ci ; d'interpeller les dispositifs de tous ordres qui aident à l'émergence d'initiatives ; de rechercher les voies économiques, culturelles et politiques générant moins d'exclusion (...)

in : Charte du PROGRAMME LEX 2 - FPH.

PREAMBULE

A la suite des travaux du Groupe "Capitalisation d'expériences", du Programme de Lutte contre l'Exclusion (LEX 2) promu par la Fondation Charles Léopold Mayer, pour le progrès de l'homme, (FPH), nous nous sommes rendu compte de l'importance d'assurer un suivi dans le temps d'expériences connues

lors de notre enquête réalisée entre 1991 et 1993. La "photo instantanée", même si elle reprend l'histoire antérieure, ne nous permet pas en effet de suivre un processus dans toute sa complexité. Nous nous proposons de tirer les enseignements appropriés, extraits d'un suivi dans le temps, afin d'aboutir à des propositions permanentes, utiles à l'émergence et au développement des expériences de lutte contre l'exclusion par l'activité économique.

Cette démarche, que nous avons convenu de nommer *REGARDS*, est conçue et mise en oeuvre par des hommes et des femmes insérés dans des institutions engagées depuis de nombreuses années dans cette problématique de lutte contre l'exclusion, et qui partagent une vision de la capitalisation d'expériences comme une condition nécessaire au transfert des savoir-faire aux acteurs dans ce domaine.

I. OBJECTIFS

* Promouvoir la connaissance mutuelle entre acteurs et permettre la diffusion des innovations.

* Analyser les raisons des blocages et/ou d'échecs des expériences, afin d'en tirer tous les enseignements. Construire une méthode de suivi participatif faisant partie de l'auto-évaluation afin d'aider les acteurs à maîtriser l'évolution de leur expérience.

* Produire et faire circuler les informations sur les expériences révélatrices de lutte contre l'exclusion par l'économique, en termes d'accès à l'information, la formation, d'évaluation, de suivi et d'accompagnement.

REGARDS se veut, d'une part, un outil de suivi et d'accompagnement d'expériences dans le temps ; et, d'autre part, un espace intercontinental de concertation et de propositions, afin de capitaliser les enseignements des innovations en matière de lutte contre l'exclusion par l'activité économique.

II. PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

-> Loyauté et réciprocité

Les règles de fonctionnement de *REGARDS* ont été définies et adoptées en commun accord. Elles répondent aux attentes des participants et sont respectées par tous et chacun. Tous les participants bénéficient des acquis de cette

expérience. Chacun s'engage à contribuer, avec le résultat de ses travaux, à l'enrichissement mutuel dans le cadre des activités de *REGARDS*.

-> Transparence et rigueur

Les initiatives prises par les membres de *REGARDS* et touchant le champ de leurs activités sont connues et analysées par le groupe dans le but de créer les synergies nécessaires entre *REGARDS* et les projets spécifiques de chaque organisme participant.

La crédibilité de *REGARDS* est directement liée à la qualité des informations, analyses et propositions que nous pourrions produire. Les membres s'engagent à y contribuer de manière constante et sans complaisance.

-> Restitution et diffusion

L'échange, l'analyse et la confrontation d'expériences sont un puissant outil de formation, aussi chaque membre est l'ambassadeur de *REGARDS* pour contribuer à son développement et favoriser l'émergence d'autres groupes voulant s'inspirer de notre expérience.

-> Ouverture et élargissement

L'information recueillie et analysée par le groupe *REGARDS* doit retourner à la source de manière à assurer son appropriation par les acteurs de chaque initiative rencontrée. La restitution de l'information permet de créer un effet miroir, nécessaire au développement d'une dynamique d'apprentissage et de capitalisation d'expériences.

III. LES OUTILS

Nous adoptons la démarche et les outils du réseau DPH (Dialogues et réflexions pour le Progrès de l'Humanité) comme système de traitement de l'information. La fiche DPH est la base de collecte de l'information et le dénominateur commun à tous les participants.

Les grilles d'analyse d'expériences (Créateurs d'activité et Organismes d'appui), produites par le groupe *REGARDS*, en tant que patrimoine commun au service du projet de groupe, sont évolutives et peuvent être utilisées par ses membres avec mention de la source.

IV. LES PRODUITS ATTENDUS

* Des fiches de réactualisation d'expériences selon les grilles aussi complètes que possible (fiches *REGARDS*)

* Des documents d'analyse transversale des expériences réactualisées :
par "pôle" (Europe, Afrique, Amérique latine),
- par catégorie d'acteurs (les structures d'appui et les promoteurs, quel que soit le continent)

* Des fiches DPH présentant de manière résumée une expérience réactualisée ou le résultat d'une analyse transversale.

* Les rapports annuels et thématiques avec le résultat des travaux réalisés constitueront la carte de présentation nous permettant de donner une meilleure visibilité à nos activités.

IV. LE FONCTIONNEMENT

REGARDS est un lieu informel de capitalisation d'expériences basé sur la volonté de mettre en commun des informations, des outils et des méthodes de travail expérimentés dans le cadre des activités de chaque organisme participant et du groupe "Capitalisation d'expériences" (LEX 221) du programme LEX 2 de la FPH (Fondation pour le Progrès de l'Homme).

Les rencontres de confrontation des résultats des travaux menés dans tous les continents seront la vitrine tournée vers tous les acteurs concernés et qui souhaitent participer à cet effort d'analyse et de mise en perspective de notre travail.

L'animation de cet espace informel sera réalisée à tour de rôle par deux organismes participants. Le lieu de rencontre est décidé d'un commun accord d'une année sur l'autre.

V. LES PARTICIPANTS

Les participants sont des personnes physiques déléguées par leurs institutions

:

- CEDAL (France) - Centre d'Etude du Développement en Amérique Latine.
- CIDR (France) - Centre International de Développement et de Recherches.
- EPICEA (France) - Epargne de Proximité pour l'Investissement dans la Création d'Entreprises et d'Activités.
- FTH (Chili) - Fundación Trabajo para un Hermano.
- GRAD (France) - Groupe de réalisation audiovisuelle de développement
- IRAM (France) - Institut de Recherches et d'Application de Méthodes de Développement.
- IRED (Italie) - Innovations, Réseaux et Expériences de Développement.
- JURISTES-SOLIDARITES (Paris)
- PACS (Brésil) - Políticas Alternativas para o Cône Sul
- SUR PROFESIONALES (Chili) - Centro de Estudios Sociales y Educación.

Ces associations ont déjà en commun un travail de capitalisation d'expériences menées depuis plusieurs années, auquel elles souhaitent donner une perspective commune telle que décrite.

PARIS, Juillet 1996.

Annexe 2 : Grille de suivi des Créateurs d'entreprise

Grille d'observation des

Acteurs promoteurs d'activité économique

IDENTIFICATION DU PROMOTEUR

Date de l'entretien

1. Profil du créateur :

- Nom, adresse, lieu dit
- Date et lieu de naissance Sexe
- Nationalité
- Situation familiale (+ nombre d'enfants)
- Y a-t-il d'autres entrepreneurs dans la famille ?

2. Les différentes étapes de la vie professionnelle :

- Formation générale/professionnelle
- Expérience professionnelle (corps de métier, entreprise, statut dans l'emploi occupé)
- Autres expériences
- Date(s) de cessation d'activité précédente à cette création et motif

3. Situation économique (avant création) :

- Ressources (revenus salariés, RMI, allocations...)
- Nombre de personnes à charge
- Logement (propriétaire, locataire...)
- Endettement

4. Insertion dans l'environnement social avant la création :

- Relations avec associations, entrepreneurs, autres chômeurs, sans-logis...
- Implications dans la vie associative et du quartier : lesquelles ?

II. L' INITIATIVE ECONOMIQUE

1. Contexte du démarrage :

- Comment est née l'idée de créer ? Avec quelle motivation ? S'agit-il d'une démarche de survie, de reproduction simple, amplifiée ?
- Période de maturation (de l'idée au démarrage du projet)
- Apport personnel (financier, matériel, savoir-faire, autres)
- Soutien de la famille (financier/autres), d'amis ou de réseaux professionnels
- Ressources humaines associées (y compris main d'oeuvre familiale), personnel en réinsertion, etc.
- Soutien d'organismes (financier, en formation, conseil)
- Aide de l'Etat (subventions, prêts)
- Date de création de votre entreprise
- Nombre et type d'emplois créés au démarrage ?
- Quelle évaluation faites-vous de l'appui rencontré (information, formation, financement, conseil) ?
- Environnement juridique, économique, culturel.

2. Description de l'activité ou des activités :

- Statut juridique (SARL - EURL - SA - autre)
- Nature de l'activité principale et autres activités économiques éventuelles

- Lieu de l'activité (domicile, ambulant, atelier, local)
- Moyens (véhicule, matériel, outillage...)
- Clientèle ciblée (état de la concurrence, distribution, zone géographique, fournisseurs...)
- Investissements de départ (montant et répartition)
- Technologies utilisées (appropriées ?)
- Quels sont vos fournisseurs ?

III. LE DEROULEMENT DE L'INITIATIVE ECONOMIQUE

Date **de**
l'entretien

- Entreprise : Chiffre d'affaires : Nombre d'emplois :

1. Quels sont vos atouts et ceux de votre entreprise ? (Faire ressortir le processus pour en arriver là)

2. A votre avis, en quoi y a-t-il eu de l'innovation dans votre démarche ?

3. Quels liens avez-vous établis avec votre environnement (professionnel, organisations, réseaux et/ou des liens de solidarité envers des publics défavorisés) ?

4. Quelles sont les faiblesses ? Pourquoi ?

5. Quelle stratégie de réponse aux difficultés ?

personnelle collective institutionnelle

Expliquer.

6. Quels sont vos besoins concrets et vos attentes en général ?

7. Compte tenu de votre expérience, quelles propositions pouvez-vous faire pour améliorer les chances de succès de futurs entrepreneurs ?

8. Qu'est-ce que cette activité a changé pour vous sur le plan socio-professionnel ?

9. Quelle est l'évolution dans la structure des dépenses de la famille ?

10. Organisation de l'entreprise :

- Statut juridique
- Capital (montant et répartition)
- Ressources humaines (y compris main d'oeuvre familiale/associés)
- Personnel en insertion/modalités du suivi
- Niveau des salaires/ organisation de la gestion/comptabilité

IV. FACTEURS DE REUSSITE OU D'ECHEC. IMPACTS

1. Impact sur le promoteur :

- Enrichissement (financier, humain) et amélioration des conditions de vie : quelle est la structure des dépenses de la famille ?

- Impact sur son statut social
- Interrelations famille/promoteur et promoteur/famille
- Acquisition de savoir-faire
- La qualité de la vie du groupe familial

- Nombre d'heures travaillées par l'entrepreneur :
payées non payées

- Nombre d'heures travaillées par la famille :
payées non payées

- Prix de l'heure ?

2. Impact sur l'environnement :

- Création d'emplois
- Insertion de gens en difficulté
- Innovation
- Création de liens, de relations et de réseaux professionnels
- Lien entre l'information reçue et le développement du projet du créateur
- La motivation personnelle et les résultats des ventes

3. Difficultés rencontrées et besoins actuels :

- Dans l'information
- Dans la formation, l'accompagnement
- Dans l'accès au financement
- Problèmes d'approvisionnement et de marchés
- Problèmes juridiques
- Problèmes psycho-sociologiques

4. Stratégies de réponse aux difficultés :

- Personnelles
- Collectives
- Institutionnelles

Paris, Juillet 1996.

Annexe 3 : Grille de suivi des Organismes d'appui

OBSERVATOIRE DES EXPERIENCES INNOVANTES D'APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES EN MILIEU DEFAVORISE

0. FICHE IDENTITE SYNTHETIQUE

I. ENVIRONNEMENT

1. ENVIRONNEMENT SOCIOCULTUREL

1.1. Caractérisation des éléments socioculturels principaux dans lesquels évoluent les acteurs et les activités conduites par ceux-ci

- Place de la famille
- Existence de structures socioprofessionnelles.

1.2. Identification des apports possibles et des contraintes des aspects culturels sur les acteurs et les activités conduites.

2. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

2.1. Caractérisation de l'économie nationale : inflation, monnaie, IDH, PIB et PNB, identification des évolutions passées (trois à cinq dernières années) et prévisibles (trois années à venir).

2.2. Caractérisation de l'économie locale

- Etat et structuration de la concurrence (formelle, informelle)
- Activités structurantes de la région
- Degré d'ouverture de la région sur d'autres zones : transports, voies d'accès, douanes, ...

2.3. Politique économique du pays

- Décentralisation/Centralisation
- Accès aux marchés publics pour les micro-entrepreneurs
- Impact de cette politique économique sur les acteurs et les activités conduites.

3. ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET FISCAL

3.1. Caractérisation des principaux éléments de l'environnement juridique

- Par rapport aux bénéficiaires : reconnaissance et statut juridique des entreprises, fiscalité, réglementations (emplacements, droit du travail, ...)

- Par rapport aux structures d'appui : reconnaissance et statut juridique, fiscalité
- Par rapport aux apporteurs de capitaux : taux d'intérêts autorisés par la banque centrale, fiscalité, mesures dérogatoires.

3.2. Impact des éléments de l'environnement juridique sur les bénéficiaires, les structures d'appui et les apporteurs de capitaux.

II. STRUCTURES D'APPUI

1. DEMANDES DES ACTEURS

1.1. Produits financiers

- Identification de la demande des acteurs / Activités observées
- Classification de la demande (court terme, moyen terme, fonds de roulement, investissement, ...).

1.2. Prestations d'accompagnement

- Formation technique ou en gestion
- Segmentation des publics cibles en fonction des prestations à proposer.

2. APPUI FINANCIER

2.1. Pratiques formelles et informelles existantes

- Formes de financement identifiées et acteurs/bénéficiaires concernés
- Objet d'investissement des formes de financement identifiées.

2.2. Modalités des systèmes de financement formels ou informels identifiés

- Modalités/Systèmes de financement utilisés par les acteurs (taux d'intérêt, durée, procédures d'octroi, garanties exigées, ...)
- Evaluation de la satisfaction de la demande
- Données statistiques sur les systèmes de financement auxquels recourent les acteurs (types de ressources, types crédits et évolution sur quelques années).

2.3. Diversité de l'offre

- Diversité des structures de financement, des produits financiers proposés
- Complémentarité ou concurrence entre les différentes structures existantes
- Articulation avec d'autres intervenants.

3. APPUI NON FINANCIER

- 3.1. Modalités d'identification/sélection des bénéficiaires
- Mode de contact/prospection : individuel, réunions, organismes tiers, ...
 - Critères de sélection/segmentation.
- 3.2. Formation
- Facultative ou obligatoire
 - Préalable au crédit ou post crédit
 - Objectifs
 - Méthode
 - Moyens
 - Durée
 - Langue locale
 - Individuelle ou collective (nombre moyen de personnes par session)
 - Gratuite ou payante
 - Si payante, tarifs et modalités de paiement
 - Rapport prix payé par le bénéficiaire/Coût de revient de la formation.
- 3.3. Montage de dossiers
- Est-il précédé d'un diagnostic d'entreprise ?
 - De la définition d'un programme d'amélioration/développement de l'entreprise, de manière distincte et/ou en complément d'un financement ?
 - Degré de participation des bénéficiaires à ce montage de dossier
 - Eléments pris en compte dans le montage
 - Durée moyenne de montage.
- 3.4. Suivi-conseil
- Est-il obligatoire ?
 - Est-il payant ?
 - Tarifs et mode de paiement
 - Rapport prix payé/coût de revient
 - Durée et périodicité des séances de suivi-conseil
 - Objectifs, méthode et moyens utilisés
 - La tenue d'une comptabilité est-elle obligatoire ?
- 3.5. Evaluation
- Y a-t-il évaluation ?
 - Sur quoi porte-t-elle ?
 - Qui l'effectue ?
- 3.6. Autres prestations proposées
- Mise en relation pour l'obtention de marchés
 - Information
 - Etc...
- 3.7. Promotion d'une dynamique au niveau des bénéficiaires

- Objectifs/Résultats attendus
- Qui mène l'action de promotion ?
- Autour de quoi ?
- Comment (formation, animation, ...) ?

4. RESULTATS EN TERMES DE PERFORMANCE DES STRUCTURES D'APPUI

- Taux de pénétration des systèmes d'appui (financier et/ou non financier) auprès des catégories ciblées d'acteurs
 - Difficultés d'accès identifiées liées aux activités ou aux acteurs (taille des activités, rentabilité/débouchés, garanties, etc...), aux structures d'appui (modalités de financement, coût des prestations de formation/conseil, ...).

4.1. Appui financier

- Montant/Encours d'épargne et/ou de crédit
- Taux de remboursement
- Causes de retard ou d'impayés.

4.2. Appui non financier

- Nombre d'entreprises identifiées
- Nombre d'entrepreneurs formés
- Nombre de dossiers finalisés
- Nombre d'entreprises suivies.

5. PERENNITE DES STRUCTURES D'APPUI/DIFFUSION

5.1. Equilibre financier

- Pourcentage de couverture des charges pour chaque fonction (financière et non financière)
 - Evolution du taux de couverture des charges
 - . par catégorie de public cible
 - . par ancienneté du bénéficiaire
 en distinguant éventuellement selon le type d'appui financier/non financier.

5.2. Pérennité institutionnelle

- Degré de prise en charge des différentes fonctions par le personnel local
 - Degré d'implication des bénéficiaires (recherchée/réelle)
 - . dans la définition et l'orientation du système
 - . dans la gestion du système
 - Organisation interne (évolution).

5.3. Statut juridique

- Réflexion, choix effectué, avantages et inconvénients de ce choix, difficultés rencontrées, etc...

5.4. Reproductibilité, diffusion

6. ACCES AUX RESSOURCES

- Origine (interne, externe, mixte), coût (taux du marché ou taux subventionné) et conditionnalité (montant, public, durée, statut juridique, rythme de croissance, ...).

Annexe 4 : Informations sur les organismes

1. CEDAL

Le **Centre d'Etude du Développement en Amérique Latine** est une association loi de 1901 qui a pour objectif de favoriser une collaboration permanente entre acteurs de changement à partir de terrains concrets d'action. Dans sa trajectoire, le CEDAL a privilégié les notions d'animation, réseau informel et auto-formation et a opté pour donner la priorité aux acteurs sociaux les plus directement impliqués dans les organisations sociales, que ce soit au niveau local, national ou international.

2. CIDR

Le **Centre International de Développement et de Recherche** est une ONG française basée à Autrèches, en Picardie. Elle intervient dans trois secteurs d'activités :

- la mise en place de systèmes financiers décentralisés : caisses d'épargne-crédit autogérées, renforcement des systèmes financiers traditionnels (tontines ...);
- la mise en place de systèmes de santé mutualistes et la cogestion de services de santé;
- la mise en place de services privés d'appui aux organisations paysannes en milieu rural et aux micro et petites entreprises en milieu urbain (formation, conseil, information etc.)

Ses interventions se situent principalement sur le continent africain.

3. EPICEA

Epicéa a pour objet de favoriser la mobilisation de l'épargne de proximité au service de la création, du développement et de la reprise de petites entreprises. Elle contribue en particulier à la création de structures d'épargne et de financement privilégiant les projets exclus des formes de financement classiques, situés dans des zones urbaines ou rurales en difficulté, ayant une utilité sociale. Elle veille à optimiser l'efficacité de l'action des citoyens en la coordonnant avec les mesures publiques et institutionnelles favorisant la création d'entreprises.

Pour réaliser son objet, l'Association s'attache, en particulier, à :

- Maintenir une base d'information et de compétence sur les types de structures concourant au financement de la création d'entreprise, leurs modalités de création, de fonctionnement et de développement.
- Apporter un soutien technique, juridique, logistique aux groupes de citoyens, aux collectivités territoriales, à toutes les personnes physiques et morales souhaitant créer une structure de financement de proximité des petites entreprises.

- Participer aux travaux d'échange, de mise en synergie des outils existants et au développement d'outils plus performants, en collaboration avec les réseaux et acteurs locaux visant la réalisation du même objet.
- Proposer les améliorations législatives ou réglementaires pouvant favoriser son objet.
- Promouvoir l'intérêt d'une épargne solidaire en évaluant l'impact économique et social global des créations d'entreprises induites et en soulignant l'importance des critères de viabilité économique des projets.
- Développer les systèmes permettant de mettre en synergie l'action des pouvoirs publics et des citoyens, en particulier par l'utilisation de fonds de garantie.

4. GRAD (France)

Le **Groupe de Réalisations Audiovisuelles pour le Développement** a pour objet la production et la diffusion d'informations sur les rapports Nord-Sud et les problèmes de développement. Son public est celui des écoles, des bibliothèques et des associations dans le Nord. Au Sud, le GRAD coopère avec des mouvements paysans d'Afrique francophone. Le GRAD souhaite approfondir sa connaissance des processus d'auto-organisation des organisations populaires, en particulier paysannes, d'Afrique de l'Ouest, Centrale, du Rwanda, du Burundi et de Madagascar. Il souhaite également analyser les effets des systèmes d'appui (Etats, agences d'aide, ONG, etc ...) et proposer les réformes nécessaires.

5. IRED-NORD

L'IRED vise le renforcement d'organisations de base et d'ONG qui luttent pour une répartition plus juste et équitable des ressources et des opportunités, pour participer aux processus de décision qui affectent leurs vies et pour éliminer les causes de la pauvreté et de l'exclusion.

A cet effet, l'IRED identifie, capitalise et diffuse les expériences innovantes issues d'organisations et communautés locales qui visent le changement social, encourage la création et le développement de réseaux et plateformes d'échange d'expériences, de savoir et de savoir faire entre mouvements populaires des différents continents, organise des actions de formation pour favoriser l'analyse des mécanismes de l'exclusion, l'articulation du niveau local avec le niveau global, du micro avec le macro et pour contribuer à la définition de stratégies et de plans d'action.

L'IRED Nord, fut créé en 1991 par les partenaires du Sud avec le mandat de contribuer à la lutte contre la pauvreté qui grandit désormais aussi dans les pays riches et de faciliter les relations entre organisations de la société civile du Nord et du Sud.

6. Jursites-Solidarités

Juristes-Solidarités, réseau international d'information et de formation à l'action juridique et judiciaire, a pour but de promouvoir toutes informations et formations à l'action juridique et judiciaire et de créer les conditions d'une dynamique favorable à la multiplication de stratégies de réappropriation par les populations de leurs droits au quotidien, pour un développement autonome (art.2 des statuts)

Dans le cadre de ses objectifs, Juristes-Solidarités souhaite à présent consolider la dynamique de renforcement des pratiques alternatives de droit, cette fois dans sa réalité d'origine, à savoir celle des pays du Nord. A cet effet, Juristes-Solidarités se propose de mener le projet de recherche-action sur l'environnement institutionnel existant en Europe en matière de création de microentreprises (1996-1997-1998).

Cette recherche-action vise à promouvoir une meilleure utilisation des dispositions juridiques favorables à la création de microentreprises et, surtout, à permettre, à terme, aux créateurs de leur propre emploi une réappropriation de leurs droits, voire la création d'outils ou de normes juridiques répondant à leurs besoins.