

**APPUI-CONSEIL AUX PETITES ENTREPRISES  
ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL  
EN AFRIQUE**

=====

**L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU METIER**

# SOMMAIRE

=====

<b><u>INTRODUCTION</u></b>	1
1. Une capitalisation : Pourquoi ?	2
2. Les étapes de la capitalisation	3
2.1. Le parcours et la stratégie des entrepreneurs	3
2.2. L'évolution des dispositifs d'appui à la micro et petite entreprise	3
2.3. L'environnement et les conditions cadres	4
<b><u>PARTIE I - LES MICRO ET PETITS ENTREPRENEURS AFRICAINS : ORIGINES, STRATEGIES, POTENTIELS ET DIFFICULTES</u></b>	5
<b><u>INTRODUCTION</u></b>	6
<b><u>CHAPITRE 1 - L'ENTREPRENEUR, ORIGINES ET STRATEGIES</u></b>	7
1. D'où viennent-ils ? Avec quels moyens démarrent-ils ?	7
2. Quel processus de formation ?	10
3. Quels objectifs ? Quelle stratégie de développement ?	11
<b><u>CHAPITRE 2 - L'ENTREPRISE : DES MOYENS LIMITES</u></b>	12
1. Les moyens humains	12
1.1. Les salariés	12
1.2. Les apprentis	12
2. Les moyens matériels	14
2.1. Les locaux	15
2.2. Les équipements	15
<b><u>CHAPITRE 3 - L'ENTREPRENEUR AU SERVICE DE SON ENTREPRISE : QUEL MODE DE GESTION ?</u></b>	17
1. Une gestion au jour le jour	17
1.1. La rareté des outils de gestion	17
1.2. De bonnes intuitions économiques qui ne sont pas toujours mises en pratique	18
1.3. Une affectation des bénéfices ... selon l'humeur et les besoins du jour	18

2. L'absence de véritable politique commerciale	19
2.1. Attirer la clientèle ...	19
2.2. Le phénomène de « pollution des métiers »	19
2.3. Les freins à l'innovation	20
<b><u>CHAPITRE 4 - L'ENTREPRENEUR ET SON ENVIRONNEMENT</u></b>	22
1. Les entrepreneurs et leurs familles	22
2. Les entrepreneurs et leur environnement économique	25
3. Les entrepreneurs entre eux	26
3.1. Des facteurs externes	27
3.2. Des facteurs internes	29
4. Les entrepreneurs et l'Etat	29
4.1. Enregistrement et fiscalité	29
4.2. Accès aux marchés publics	30
<b><u>EN GUISE DE CONCLUSION</u></b>	31
<b><u>PARTIE II - LES DISPOSITIFS D'APPUI A LA MICRO ET PETITE ENTREPRISE : L'EVOLUTION DES PRATIQUES</u></b>	32
<b><u>INTRODUCTION</u></b>	33
<b><u>CHAPITRE 1 - FORMER, FINANCIER, ALTERNATIVE OU COMPLEMENTARITE ?</u></b>	34
1. Deux types d'appuis différents ...	35
1.1. Les « financiers »	35
1.2. Les « formateurs »	45
2. ... Et l'évolution vers un seul métier	50
2.1. Des formateurs qui financent ...	50
2.2. ... Et des financiers qui forment	53
3. Le crédit conseil, Un nouveau métier ? Ou les enjeux et limites d'une approche intégrée	57
3.1. Pourquoi conjuguer crédit et formation/conseil	58
3.2. L'articulation institutionnelle du crédit et de la formation/conseil : la véritable question	62

<b><u>CHAPITRE 2 - D'UN PUBLIC CIBLE A UN PUBLIC « MIXTE »</u></b>	66
1. Créateurs ou entreprises en développement ?	67
2. Appui aux entrepreneurs ou création d'auto-emploi pour les plus pauvres ?	69
2.1. Des petites entreprises aux micro-activités ...	70
2.2. Des micro-activités aux petites entreprises ...	72
3. Diversifier les publics : pourquoi et comment ?	73
3.1. Pourquoi diversifier les publics ?	74
3.2. Un nouveau principe d'action : à quelles conditions ?	77
Conclusion	86

**PARTIE III - LES DISPOSITIFS D'APPUI A LA MICRO ET PETITE  
ENTREPRISE : LA PERENNITE DES ACTIONS** 88

<b><u>CHAPITRE 1 - LA RECHERCHE D'EQUILIBRE FINANCIER</u></b>	91
1. L'autofinancement de la fonction crédit : un objectif réaliste ?	93
1.1. Les charges supportées par le financier	93
1.2. Les produits du financier	97
2. Accompagnement : l'impossible équilibre ...	104
2.1. Les coûts de l'accompagnement	104
2.2. Les produits d'une structure d'accompagnement	108
2.3. Comment financer le déficit de la fonction formation-conseil ?	112
3. Le mode de gestion de la structure	114
3.1. Gestion financière	115
3.2. Gestion du personnel	115
3.3. Gestion des activités	116

<b><u>CHAPITRE 2 - LA PERENNISATION INSTITUTIONNELLE ET JURIDIQUE</u></b>	118
1. Le mutualisme	120
1.1. Avantages de l'approche mutualiste	120
1.2. Les obstacles rencontrés dans la mise en oeuvre	121
2. La mise en place de sociétés de capitaux privés	124
2.1. Les contraintes réglementaires et fiscales	125
2.2. Quels contre-pouvoirs ou la difficile répartition de l'actionnariat	126
3. Une troisième voie ?	127

<b><u>PARTIE IV - DEFINIR DE NOUVELLES PISTES DE TRAVAIL</u></b>	130
<b><u>CHAPITRE 1 - LA FAMILLE : UN ROLE DETERMINANT POUR LA REUSSITE DE L'ENTREPRISE</u></b>	132
1. Une faible prise en compte par les projets d'appui	132
1.1. La sacro-sainte séparation du budget de la famille et de l'entreprise	132
1.2. La suppression des dépenses « inutiles » : inutiles aux yeux de qui ?	133
2. Du binôme « homme-projet » au trinôme « homme-famille-projet »	135
2.1. Renouveler les grilles de lecture et d'analyse	135
2.2. Renforcer ou créer un système de protection sociale	138
<b><u>CHAPITRE 2 - EXPLORER ET DEVELOPPER DE NOUVEAUX MARCHES</u></b>	143
1. L'amélioration des marchés : quel impact possible ?	143
2. Quelles actions possibles pour des services d'appui existants ou à créer ?	146
2.1. Formation technique, mise au point de nouveaux produits et ... commercialisation	146
2.2. Le rôle clef de l'information	151
3. Quel rôle pour l'Etat et les collectivités locales ?	152
3.1. Les marchés publics	152
3.2. Les services défaillants en milieu urbain : un gisement d'activités ?	153
<b><u>CHAPITRE 3 - FAIRE EVOLUER LE CADRE INSTITUTIONNEL</u></b>	156
1. Quelles réformes envisager ?	157
1.1. Adapter les réglementations et la fiscalité	158
1.2. Lier enregistrement et fiscalité à une plus grande reconnaissance des entrepreneurs par leur environnement	160
2. Favoriser l'émergence d'organisations professionnelles	161
2.1. Appuyer l'émergence d'organisations professionnelles ...	162
2.2. ... Et la mise en relation avec les autres acteurs de leur environnement	163
<b><u>CONCLUSION</u></b>	165
1. Appui-conseil aux petites entreprises, auto-organisation des entrepreneurs et développement économique local	166
2. Pérennisation des dispositifs d'appui aux petites entreprises : rentabilité	

versus développement ?	167
3. Quel cadre réglementaire et fiscal pour les nouveaux métiers de l'appui-conseil aux petites entreprises	169

## INTRODUCTION

En Afrique, les micro et petites entreprises assurent plus de la moitié des emplois urbains et jusqu'au cinquième du produit intérieur brut. Ainsi, à titre d'exemple, en 1990, en Côte d'Ivoire, le nombre d'emplois générés par les micro et petites entreprises était de 1 200 000, le secteur moderne n'en offrait quand à lui que 426 000. Au Zimbabwe, ce sont 1,3 millions de personnes (sur une population totale de 10 millions) qui travaillent dans 845 000 micro et petites entreprises et font vivre (directement ou indirectement) près de la moitié de la population.

Ces exemples attestent de l'ampleur du secteur de la micro et petite entreprise dans les pays africains et montrent que sa contribution en termes de production, de revenus et d'emploi est loin d'être marginale.

L'apparition du concept de "secteur informel" date du début des années 1970 (avec le lancement du Programme mondial de l'Emploi par le Bureau International du Travail et la publication, en 1972, du "fameux" rapport sur le Kenya), avec une prise de conscience que l'exode rural et la croissance urbaine ne se traduisaient pas par un taux de chômage de plus en plus élevé dans les villes, mais par le développement de toute une série de petites activités de production et de services.

Pendant longtemps, ce phénomène sera cependant considéré comme un phénomène "temporaire" destiné à disparaître avec le développement de la production industrielle. Ce "chômage déguisé" représentait un développement au rabais inadmissible pour les gouvernements comme pour les bailleurs de fonds. Le progrès devait donc l'éliminer.

Au début des années 1980, le constat de l'échec des processus d'industrialisation rapide et des stratégies de développement basées sur les grandes entreprises publiques ou para publiques ... vont amener une modification de la perception de ce secteur. Les grandes entreprises publiques, malgré les efforts consentis par les Etats, ont été incapables d'entraîner une croissance rapide des économies.

La plupart des Etats africains ont alors, parfois sous la pression des bailleurs de fonds, mis en oeuvre de nouvelles stratégies consistant à encourager le développement du secteur privé, et notamment celui du secteur informel. A la vision négative et dualiste des années 1970, succède un intérêt positif pour ces activités informelles .

Le concept même de "secteur informel" est d'ailleurs abandonné à cette époque pour celui de "micro et petites entreprises", celles-ci s'inscrivant dans le continuum de la grande et de la moyenne entreprise, avec un espoir de procéder par graduation dans le développement de ces unités (changement de seuil).

Pour accompagner ce développement des micro et petites entreprises, de nombreux programmes ont alors été définis par les coopérations bi et multi latérales, les ONG du Nord et du Sud. Des structures spécialisées de soutien aux micro et petites entreprises sont mises en place.

### **1. UNE CAPITALISATION : POURQUOI ?**

Même si elles sont plus récentes et moins nombreuses que les expériences d'appui aux producteurs en milieu rural (notamment en matière de financement), un nombre important d'expériences de soutien à la petite entreprise se sont accumulées en Afrique depuis quinze ans. Ces expériences ont connu de multiples évolutions tant dans les publics visés que dans les appuis proposés ou la conception même des dispositifs.

De cette phase de tâtonnements, d'expérimentation, quel bilan peut-on tirer ? Les expériences passées ou en cours répondent-elles bien aux préoccupations et besoins des petits entrepreneurs ? Peut-on, à travers l'évolution de leurs pratiques, identifier des facteurs clefs de succès ? Quelle est la pérennité des actions menées ? Y-a-t-il des zones d'ombre ? Des pistes de travail nouvelles sont-elles encore à explorer ?

A l'heure où la définition de véritables politiques nationales et régionales de promotion de la micro et petite entreprise devient indispensable en Afrique, où les bailleurs de fonds comme les Etats semblent témoigner d'un intérêt croissant pour ce secteur, quelles recommandations peut-on formuler aux différents acteurs concernés par cette problématique (opérateurs, bailleurs de fonds, Etats, collectivités locales) ?

Ce dossier, réalisé par le Centre International de Développement et de Recherche (CIDR), tente de répondre à ces questions. Il constitue la synthèse d'un travail de capitalisation initié depuis cinq ans, avec le soutien de la Fondation pour le Progrès de l'Homme (FPH). Ce travail s'est traduit par la rédaction d'environ quatre vingt fiches d'expériences (fiches DPH). Ces fiches sont largement reprises dans ce dossier et présentées dans les encadrées, illustrant l'analyse et les recommandations qui peuvent être formulées.

Le CIDR est une ONG française qui opère elle-même depuis une dizaine d'années dans le secteur de l'appui aux micro et petites entreprises en France et en Afrique. La capitalisation a donc d'abord porté sur sa propre expérience, pour s'élargir ensuite à celle d'autres acteurs.

## **2. LES ETAPES DE LA CAPITALISATION**

### **2.1. LE PARCOURS ET LA STRATÉGIE DES ENTREPRENEURS**

Pour établir ce bilan des activités menées en matière d'appui à la micro et petite entreprise en Afrique, le choix a 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, à Madagascar et au Congo : 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.

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 avions eue de leur situation.

Elles ont également été confrontées aux résultats d'enquêtes menées dans d'autres pays par d'autres organismes (Alain FAURE en Côte d'Ivoire; T. PERREAU à Madagascar; E. N'DIONE au Sénégal).

### **2.2. L'EVOLUTION DES DISPOSITIFS D'APPUI À LA MICRO ET PETITE ENTREPRISE**

Parallèlement à cette étude du parcours et de la situation des entrepreneurs, nous avons analysé l'évolution de 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.

Cette première analyse a été complétée par une analyse sur base bibliographique d'expériences menées dans d'autres pays, la rencontre de certains responsables de ces projets en France (GRET, SIDI, IRAM), la participation à différents séminaires sur ce thème (Cameroun, Chantilly, Rome), les travaux du groupe Lex 221 au sein de la FPH.

L'organisation début 1996, en Guinée, à Conakry, d'un atelier d'échanges d'expériences entre structures d'appui à la micro et petite entreprise africaine, a permis de compléter l'analyse "extérieure" effectuée par le CIDR en la confrontant à celle d'autres opérateurs et notamment celle d'opérateurs du Sud. L'atelier a réuni les principaux opérateurs guinéens, des responsables venus de huit 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.

### 2.3. L'ENVIRONNEMENT ET LES CONDITIONS CADRES

Enfin, pour être complet dans notre analyse, nous nous sommes également intéressés à l'évolution des conditions cadres dans lesquelles travaillent aussi bien les entrepreneurs que les structures qui les appuient : cela a permis d'identifier les changements à opérer dans ce domaine pour favoriser un véritable développement des micro et petites entreprises. Cette analyse s'est basée d'une part sur notre connaissance du terrain et les résultats des entretiens avec les entrepreneurs et d'autre part sur plusieurs études menées par le BIT et l'OCDE sur ce sujet.

## **PARTIE I**

# **LES MICRO ET PETITS ENTREPRENEURS AFRICAINS : ORIGINES, STRATEGIES, POTENTIELS ET DIFFICULTES**



## INTRODUCTION

Qui sont les entrepreneurs que nous avons rencontrés et auxquels nous nous intéressons dans ce document ? Appartiennent-ils au secteur formel ou informel ? Leurs activités relèvent-elles d'activités de survie ? de micro-entreprises ? de très petites entreprises ? de petites entreprises ?

Si les typologies sont nombreuses, les critères varient beaucoup de l'une à l'autre. Cette volonté de découper la réalité en « catégories » peut être nécessaire pour entrer dans l'opérationnel, mais elle est en même temps très réductrice.

La compréhension globale de l'environnement peut en être appauvrie. Deux éléments de référence nous semblent donc suffire pour guider le lecteur dans cette première partie :

- les entreprises dans lesquelles nous nous sommes rendues sont des entreprises urbaines travaillant dans des locaux fixes (pas d'activités de rue ou de marché),
- il s'agit généralement, mais pas exclusivement, d'entreprises de production ou de services.

<b>CHAPITRE 1</b> <b>L'ENTREPRENEUR, ORIGINES ET STRATEGIES</b>
--

L'origine et le parcours des entrepreneurs rencontrés sont relativement diversifiés. Chaque pays a une histoire et un contexte qui lui sont propres et qui expliquent ces différences de situation et de trajectoire des entrepreneurs. Des constantes apparaissent pourtant dans les parcours des petits entrepreneurs rencontrés, qu'ils soient guinéens, malgaches ou congolais. Ces constantes nous semblent importantes à mettre en exergue pour mieux comprendre le phénomène d'émergence et de développement de la petite entreprise en Afrique.

### **1. D'OU VIENNENT-ILS ? AVEC QUELS MOYENS DEMARRENT-ILS ?**

Beaucoup d'entrepreneurs ont exercé d'autres activités avant de créer leur entreprise. Certains travaillaient en tant que salariés dans la fonction publique, ou dans le secteur privé. D'autres menaient une activité dans le secteur commercial.

Les personnes ayant ainsi abordé des domaines d'activité différents avant de se fixer sont généralement les plus dynamiques, les plus ambitieuses, celles qui s'en sortent le mieux. Est-ce parce qu'elles ont su tirer les meilleurs enseignements de leurs expériences variées ? Est-ce parce qu'à force de chercher, elles ont trouvé le " bon filon " ? l'activité qui leur convient ?

*Monsieur MAMBI gère, à N'Zérékoré, en Guinée, un atelier de menuiserie métallique où travaillent quatre salariés confirmés et quatre apprentis. L'atelier est en plein air, au bord de la route. Il y a un petit bureau pour ranger des papiers et des outils. MAMBI est marié et a cinq enfants de deux à dix ans. Sa femme est coiffeuse et voudrait aussi s'installer à son compte.*

*Diplômé de l'Ecole Professionnelle de Chaudronnerie, MAMBI ne trouvait pas d'emploi. C'est ainsi qu'il est parti en exode au Mali. A Bamako, il trouve du travail dans les usines, devient chef d'atelier, découvre les notions de marché et de contrat. Lorsqu'arrive un nouveau directeur qui recentralise la gestion de l'atelier, MAMBI démissionne. Connu dans le milieu professionnel, il obtient de nombreux contrats de*

*sous-traitance. Il décide de coopérer avec un ancien chef d'atelier qui a une entreprise en zone industrielle, avec qui il partage les gros contrats. Il gagne beaucoup d'argent, il se fait une maison à N'Zérékoré pour 100 000 FG (100 FG = 0,5 FF), et quelques cases au village.*

*Il achète des biens d'équipement pour lui et sa famille, donne un fonds de roulement pour le commerce de son père, et une machine à faire des pâtes alimentaires pour sa mère.*

*Après dix ans au Mali, MAMBI est rappelé par son père : il est contraint de rentrer pour s'occuper de sa mère. Il commence par travailler deux ans chez un oncle, puis il s'associe avec un parent soudeur, avec qui il achète un groupe électrogène. Il remonte l'entreprise mais, après trois ans, il souhaite s'installer seul pour créer une entreprise moderne. Entre les divers matériels et l'outillage (poste à soudure, groupe, cisaille, étau, coffre à outillage métallique), MAMBI a un actif évalué à 905 000 FG.*

Dans le même ordre d'idée, on s'aperçoit que l'expatriation joue un rôle clef dans le processus de création d'une petite entreprise, notamment en Guinée où la majorité des entrepreneurs rencontrés ont voyagé et travaillé à l'extérieur du pays avant de se lancer dans leur activité actuelle.

<i>Guinée</i>	<i>Pourcentage d'entrepreneurs ayant exercé une activité à l'extérieur du pays</i>
<i>N'Zérékoré</i>	<i>53 %</i>
<i>Kankan</i>	<i>65 %</i>

Cette expatriation peut être considérée comme une sorte de parcours initiatique, où l'individu, loin de sa famille, constitue ses propres armes et surtout ... un capital de démarrage.

*En Côte d'Ivoire, j'ai pu me constituer un capital pour acheter les équipements que vous voyez ici. Il n'y avait pas de sollicitation de la famille, je pouvais épargner. Aujourd'hui, c'est plus difficile.*

Le voyage est également une occasion d'ouverture qui permet d'identifier de nouvelles idées, de nouveaux produits ou créneaux.

*Monsieur CLANGA est né en 1939 au Bénin. Adolescent, il sera apprenti-menuisier à Lomé pendant trois ans et demi avant de s'installer à son compte. Plus tard, il exercera également son métier au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire. C'est en 1982 qu'il viendra*

*s'installer à Brazzaville, sur la demande d'un ami. Il montera ensuite son propre atelier de menuiserie.*

*A la fin des années 1980, il commence à s'intéresser à une plante poussant librement et en abondance sur son terrain, le quinquelibia. De nombreux Congolais viennent en effet s'en procurer gratuitement car ses feuilles, en infusion, ont des vertus anti-paludiques.*

*Il va alors essayer de favoriser le développement du quinquelibia sur son terrain et notamment faire en sorte qu'on puisse en trouver chez lui en saison sèche, période à laquelle la plante se fait particulièrement rare. Après quelques tentatives assez infructueuses, ses recherches prennent une autre orientation.*

*Se basant sur ce qu'il avait observé à Lomé, où les graines de quinquelibia sont consommées en tisane, il va mettre au point le " Quinquelcam ". Plutôt que d'essayer de rationaliser le développement de la plante sur son terrain, il s'approvisionne sur commande en graines, qu'il trempe alors jusqu'à absorption dans une substance liquide à base de trois plantes, dont certaines proviennent du Bénin, avant de les passer au torrificateur et de les ensacher pour la vente. Les graines ainsi préparées sont consommées en tisane, au très bon goût, ayant des vertus relaxantes, tonifiantes et anti-paludiques.*

*La production de " Quinquelcam " commence en 1990 et rapidement Monsieur CLANGA réussit à en écouler 700 sachets par trimestre (un sachet donne douze litres de tisane). En 1994, il décide de continuer à se diversifier dans le domaine agro-alimentaire, constatant qu'avec la crise sa menuiserie fonctionne de plus en plus au ralenti. Il va alors adopter une recette béninoise et produire une farine alimentaire à base de poisson et de maïs.*

*Aujourd'hui, Monsieur CLANGA, pour son activité agro-alimentaire, emploie trois personnes à la production. Il fait également appel à des représentants pour écouler sa marchandise. Le " Quinquelcam " est bien évidemment son produit phare. Il a beaucoup de projets pour celui-ci.*

Comme on le constate à travers ces différents exemples, la majorité des entrepreneurs démarrent avec leurs fonds propres, parfois un coup de pouce financier de la famille. La contribution des banques et systèmes financiers traditionnels (tontines) est quasiment nulle, que ce soit au démarrage ou ensuite pour faire fonctionner l'entreprise.

## **2. QUEL PROCESSUS DE FORMATION ?**

Les niveaux de scolarisation diffèrent fortement entre la Guinée, où la plupart des entrepreneurs n'ont pas dépassé le niveau du primaire, et Brazzaville au Congo, où 46 % des entrepreneurs ont bénéficié d'un enseignement technique ou général au lycée, et 27 % sont issus de l'enseignement supérieur. La différence capitale (Congo)/villes secondaires (Guinée) explique sans doute également partiellement cette différence.

Pourtant, dans les deux pays, au delà de la formation scolaire, tous les entrepreneurs ont acquis, par différentes voies, un autre type de formation avant de se lancer dans leur activité.

L'activité exercée n'est en effet pas toujours en rapport avec les études effectuées. Même lorsque c'est le cas (enseignement technique), la formation n'est pas toujours adaptée. En Guinée, les Centres de Formation Professionnelle forment les jeunes sur des machines qu'ils n'ont souvent pas les moyens d'acquérir à leur installation. Au Congo, l'enseignement reste très théorique, sans application pratique. Les jeunes poursuivent alors cette formation par un apprentissage traditionnel en entreprise. Cet apprentissage a duré, selon les entrepreneurs que nous avons rencontrés, entre un et sept ans.

A Madagascar et au Congo, les entrepreneurs les plus scolarisés ne sont pas toujours passés par un apprentissage traditionnel, mais ont plutôt suivi un processus d'auto-formation à partir de recherche documentaire, de visites d'atelier, d'expériences personnelles.

Les entrepreneurs qui réussissent se caractérisent par une grande curiosité, une véritable soif d'information et de formation ... qu'ils ont souvent du mal à satisfaire.

*JEAN-PIERRE naît à Brazzaville en 1962, de parents pasteurs à l'Armée du Salut. Il rencontre de nombreuses difficultés scolaires et interrompt ses études en terminale, à l'âge de 27 ans. Il sera alors chauffeur de taxi pendant trois ans. Mais la pression financière exercée par sa famille et les tracasseries que lui infligent la police et les militaires le contraignent à arrêter. Il décide alors de se lancer dans la couture. Il s'installe en centre-ville, dans un local loué à l'Etat, souhaitant s'adresser à une clientèle aisée, occidentale et congolaise.*

*Lui-même n'a que quelques notions de couture, inculquées par sa mère, et il va donc embaucher trois couturiers, tout en cherchant à améliorer son propre savoir-faire ; il s'aide notamment de livres techniques offerts par une Européenne et va régulièrement acheter des fripes qu'il défait puis essaie de réassembler ; aujourd'hui encore il apprend à confectionner des vestes auprès d'un spécialiste. Il débute avec la fabrication de sacs et diversifie peu à peu ses activités.*

### **3. QUELS OBJECTIFS ? QUELLE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ?**

La plupart des entrepreneurs ont créé leur entreprise pour mieux répondre aux besoins de la famille et augmenter leurs revenus. C'est l'objectif premier de leur démarche (même si certains ont un réel « esprit d'entreprise »), et cela le reste quel que soit le développement de leur activité.

Ensuite, cependant, les stratégies diffèrent, certains en restent à une "stratégie de survie" où l'essentiel est de gagner de quoi faire face aux besoins de la famille. Il n'y a pas réellement de stratégie économique.

D'autres sont davantage dans une logique économique mais continuent à raisonner sur du court terme, cherchent avant tout à "*faire des coups*" sur le plan commercial, tel cet entrepreneur guinéen qui, ayant emprunté pour acheter un équipement, utilise finalement l'argent pour effectuer une opération commerciale sur l'huile de palme.

Enfin, certains entrepreneurs, les "vrais" diront certains, développent une stratégie de moyen terme dans laquelle sont cependant généralement mélangées une stratégie économique de développement de leur activité et une stratégie patrimoniale sur le plan familial. Ainsi, en Guinée, pour beaucoup d'entrepreneurs, le signe de réussite est ... la capacité à acquérir un terrain et faire construire une maison. Par ailleurs, en termes de stratégie de développement de leurs activités, beaucoup d'entrepreneurs, lorsqu'ils parviennent à dégager de quoi investir, privilégient une diversification de leurs activités plutôt qu'une intensification ou un développement de leur activité principale : répartition des risques ? peur d'une trop grande "visibilité" vis-à-vis des services fiscaux ou vis-à-vis de la famille élargie ? Souci de transmettre différentes activités à ses différents fils ?

Quels que soient les entrepreneurs rencontrés, les logiques économiques et les logiques sociales s'interpénètrent fortement. L'entrepreneur africain n'est jamais un homo-economicus « pur » dont la stratégie s'expliquerait essentiellement par la recherche du profit maximum. Sans prise en compte des éléments sociaux qui fondent sa démarche, la compréhension de sa stratégie n'est pas possible.

<p style="text-align: center;"><b>CHAPITRE 2</b> <b>L'ENTREPRISE : DES MOYENS LIMITES</b></p>
---

## **1. LES MOYENS HUMAINS**

Dans un contexte de relative précarité, les apprentis constituent une des principales composantes de la main d'oeuvre des petites entreprises. Une main d'oeuvre généralement bon marché. Si l'apprentissage gagnerait à être davantage organisé, les liens maîtres/apprentis n'en restent pas moins une des principales bases de structuration des métiers.

### **1.1. LES SALARIES**

Le nombre d'entrepreneurs recourant à une main d'oeuvre salariée varie fortement entre le Congo (65 %) et la Guinée (20 à 30 % selon les villes). En Guinée, le recours à des salariés s'effectue surtout dans des secteurs où le niveau de technicité rend difficile l'utilisation exclusive d'une main d'oeuvre d'apprentis.

La plupart des salariés sont payés à la tâche. Même ceux qui bénéficient d'une rémunération fixe doivent parfois faire des sacrifices et accumuler des arriérés de salaire. L'absence de signature de contrats d'embauche et le fait que la main d'oeuvre soit souvent une main d'oeuvre familiale renforcent encore la marge de manoeuvre des entrepreneurs dans la gestion de leur personnel.

Très peu d'entrepreneurs inscrivent leurs salariés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Par contre, l'employé peut parfois, en cas de difficultés de santé, bénéficier d'un soutien financier de son patron. La législation du travail, inadaptée à ces petites unités, est rarement respectée.

### **1.2. LES APPRENTIS**

80 % des entrepreneurs guinéens et 45 % des entrepreneurs congolais travaillent avec des apprentis. En Guinée, ces apprentis sont d'ailleurs la principale main d'oeuvre utilisée par les entrepreneurs.

Le nombre d'apprentis varie selon les métiers de un à ... vingt cinq !

#### a) Les conditions d'apprentissage

En Guinée, l'entrée en apprentissage est en principe gratuite. Les apprentis sont généralement les enfants de personnes qui entretiennent de bonnes relations avec l'entrepreneur. La pression sociale incite parfois un maître à accepter un jeune de sa famille, même s'il doute de ses capacités.

Au Congo, des " droits d'entrée " sont exigés. La plupart des entrepreneurs demandent au moins un poulet et une dame-jeanne de vin, plus une contribution financière qui peut aller de 20 000 FCFA (un savonnier) à 150 000 FCFA (un garage moderne). Le montant demandé n'est soumis à aucune règle. Il n'est ni fonction du temps passé, ni homogène à l'intérieur d'un même métier. Après le versement de ces " droits d'entrée ", les apprentis sont cependant rémunérés d'une façon ou d'une autre par les entrepreneurs. Mais, là encore, il n'existe pas de règle. Les sommes restent généralement modiques (censées couvrir le transport et la nourriture par exemple) et n'obéissent à aucune périodicité (l'entrepreneur donne quand un marché a été obtenu ou quand les bénéfices lui semblent bons).

#### b) Les difficultés rencontrées

Au Congo, et surtout en Guinée, un certain nombre d'entrepreneurs déclarent rencontrer des problèmes avec leurs apprentis : vols de matière première ou de matériel, prix abusifs à la clientèle, démotivation et absentéisme, manque de curiosité. Plusieurs entrepreneurs guinéens nous ont d'ailleurs fait part de leur projet de passer d'un apprentissage gratuit à un apprentissage payant pour " *responsabiliser les parents et lutter contre les problèmes d'absentéisme et de démotivation des apprentis* ". C'est également un moyen de compenser les surcoûts engendrés par la présence d'un apprenti. En effet, même si celui-ci n'est pas rémunéré, il occasionne, de par son inexpérience, un certain nombre de frais : matière première gâchée, outils et machines endommagés, ...

Une autre difficulté majeure en Guinée comme au Congo est la tendance des apprentis à quitter l'atelier avant la date de "libération" fixée par le maître, dès qu'ils connaissent les techniques de base. Ils s'installent alors à leur propre compte et fabriquent à bas prix

des produits de mauvaise qualité. Cela nuit au maître qui perd des clients peu sensibles à la bonne facture des produits et disqualifie le métier tout entier.

Pour faire face à ces dysfonctionnements, certains ateliers pratiquent une politique plus rigoureuse dans la gestion de leur apprentissage, mènent un véritable programme de formation de leurs apprentis et délivrent un certificat à ceux qui ont persévéré jusqu'au bout. Ces certificats représentent des garanties auprès des clients sensibles à la qualité. Pour aboutir, ce type de démarche nécessiterait cependant une organisation de l'apprentissage au niveau de l'ensemble du métier.

c) La relation maître/apprentis comme base de structuration des métiers

Les difficultés rencontrées par certains entrepreneurs avec leurs apprentis ne doivent pas occulter le fait que dans la majorité des cas, les relations maîtres/apprentis sont bonnes et se poursuivent bien au delà du temps de l'apprentissage.

Certains entrepreneurs vont jusqu'à formaliser les liens tissés avec leurs anciens apprentis en créant des groupements. Les conseils du maître à ses anciens apprentis perdurent en effet après le temps de l'apprentissage, le maître sous-traite à ces derniers une partie des marchés importants qu'il réussit à obtenir, leur prête éventuellement du matériel, ... Cette relation maîtres/apprentis est même souvent l'un des principaux modes de collaboration entre entrepreneurs exerçant le même métier.

## **2. LES MOYENS MATERIELS**

Les moyens des petites entreprises sont relativement limités. Beaucoup ne sont pas propriétaires de leurs locaux. Les équipements et le matériel dont disposent les petites entreprises sont rudimentaires. Si beaucoup d'entrepreneurs expriment leur souhait d'acquérir des équipements plus perfectionnés, leurs ambitions semblent parfois démesurées compte-tenu du contexte dans lequel ils évoluent.

Cette question de l'équipement n'en reste pas moins un point crucial pour le développement de leurs activités, un élément faisant intervenir de multiples contraintes : accès au financement, à l'équipement lui-même (pas toujours disponible dans le pays), à la maîtrise et à la maintenance de l'équipement, à la présence d'infrastructures permettant son fonctionnement.

## 2.1. LES LOCAUX

La plupart des entrepreneurs sont locataires des locaux dans lesquels ils ont installé leur atelier (57 % au Congo). Peu d'entrepreneurs locataires se plaignent de pratiques abusives de leurs propriétaires au Congo, plus fréquemment en Guinée. Dans les deux pays, ceux qui se sont trouvés confrontés à ce type de difficultés (augmentation de loyer, expulsion des locaux, ...) se sont trouvés désemparés et impuissants (difficultés pour des entrepreneurs " informels " de recourir à la justice, pas de signature de baux, ... ).

## 2.2. LES EQUIPEMENTS

<u>Congo/Brazzaville :</u>	
- <i>Equipement rudimentaire (travail essentiellement manuel)</i>	44 %
- <i>Equipement semi-moderne (apparition du gaz, de la mécanique et de l'électricité)</i>	40 %
- <i>Equipement moderne (généralisation des machines mécaniques, électriques et électroniques : la maintenance devient une fonction capitale)</i>	16 %
<i>Total</i>	100 %

Dans les villes secondaires de Guinée, le niveau d'équipements est bien moindre. Les équipements modernes sont exceptionnels. L'environnement explique en grande partie cet état de fait : l'absence d'électricité en continu, voire l'absence totale d'électricité, oblige les entrepreneurs à acquérir un groupe électrogène pour faire fonctionner les équipements. Le coût d'achat, de fonctionnement et d'entretien de ce groupe nécessite un volume d'activités important pour être amorti.

Dans ce contexte, la sous-traitance joue un rôle déterminant. Les entrepreneurs les plus équipés louent leurs équipements à leurs confrères moins bien dotés, ou assurent contre rémunération la partie de leur travail qui nécessite l'intervention d'un équipement plus perfectionné.

Ainsi, à Kankan, en Haute Guinée, un seul menuisier dispose d'une scie électrique et assure le sciage du bois de tous ses confrères. Si tous les entrepreneurs rencontrés rêvent de machines plus perfectionnées, celles-ci sont pourtant loin de toujours constituer une panacée :

- Elles nécessitent la maîtrise d'un savoir faire dont tous les entrepreneurs ne disposent pas.
- Leur maintenance requiert également des compétences et un approvisionnement régulier en pièces détachées qui n'existent pas toujours dans la localité. Ainsi, en Haute Guinée, beaucoup d'entrepreneurs possèdent des machines en panne qu'aucun technicien de la région n'est en mesure de réparer et dont les pièces de rechange ne se trouvent pas sur place.
- L'amélioration de la qualité ou de la rapidité de la production passe plutôt parfois par un meilleur savoir faire ou de meilleurs outils. Ainsi, en Guinée, dans le métier de la boulangerie, les fours électriques coûtent entre 25 et 60 millions de FG (1 FG = 200 FF), alors que le pain cuit au feu de bois plaît davantage aux consommateurs.

Beaucoup d'autres exemples similaires montrent que le souhait de l'entrepreneur d'acquérir un équipement plus moderne relève parfois moins d'une analyse des moyens lui permettant d'améliorer son activité que d'un symbole de progrès et de prestige social.

<p style="text-align: center;"><b>CHAPITRE 3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>L'ENTREPRENEUR AU SERVICE DE SON ENTREPRISE :</b></p> <p style="text-align: center;"><b>QUEL MODE DE GESTION ?</b></p>
---

Le niveau de scolarisation des entrepreneurs diffère fortement, nous l'avons vu, d'un pays à l'autre. Rares sont cependant ceux qui ont pu bénéficier d'une formation en gestion. Celle-ci reste d'ailleurs, dans la plupart des entreprises où nous nous sommes rendus, assez sommaire, dans tous les cas très éloignée de l'appréhension occidentale de la gestion d'entreprise. La politique commerciale est souvent inexistante. Face à des marchés saturés, l'innovation est rare.

## **1. UNE GESTION AU JOUR LE JOUR**

### **1.1. LA RARETE DES OUTILS DE GESTION**

Une part non négligeable d'entrepreneurs jugent du fonctionnement de leur entreprise par le cash/flow accumulé dans la journée (*“ Je sais que mon entreprise marche quand j'ai les poches pleines d'argent ”*). Ainsi, au Congo, 45 % des entrepreneurs ne tiennent aucun document écrit retraçant leurs recettes et dépenses. En Guinée, cette proportion est encore plus importante (66 %).

Lorsque l'entrepreneur ne tient qu'un document comptable, il s'agit généralement d'un cahier de dettes et de créances. Les autres outils principalement utilisés sont le cahier de caisse et le cahier de gestion des stocks.

Au Congo, 10 % des entrepreneurs rencontrés (généralement ceux dont les entreprises sont les plus développées) élaborent un bilan et compte de résultat, voire un tableau de financement et une comptabilité analytique.

En Guinée, les commerçants semblent nettement plus rigoureux que les artisans en termes de gestion. Ils manipulent des stocks importants, s'approvisionnent parfois en commun en déléguant l'un des leurs pour l'achat de produits à Conakry. Ils doivent donc observer une certaine rigueur dans leur comptabilité.

## 1.2. DE BONNES INTUITIONS ECONOMIQUES QUI NE SONT PAS TOUJOURS MISES EN PRATIQUE

Les réponses des entrepreneurs démontrent parfois une intuition économique assez bonne. Ainsi en est-il de la fixation des prix. Les entrepreneurs déclarent qu'ils déterminent leurs prix en fonction du coût de revient.

Pourtant, ce coût n'est souvent connu que de manière imprécise (notamment les coûts de rémunération du personnel jamais définis très clairement). Les charges fixes comme le paiement de la patente, la location du bâtiment, sont rarement intégrées dans leur calcul, même si le raisonnement de départ est juste.

Par ailleurs, face à la concurrence, la baisse des prix de vente est l'arme la plus couramment utilisée. Ainsi, même si l'entrepreneur fixe un prix en fonction de son coût de revient, dans la réalité et parce " *qu'il faut bien ramener de quoi nourrir la famille le soir* ", il n'est pas rare qu'il cède son produit à un prix bien inférieur.

## 1.3. UNE AFFECTATION DES BENEFICES ... SELON L'HUMEUR ET LES BESOINS DU JOUR

Une forte proportion d'entrepreneurs ne distinguent pas le budget de l'entreprise du budget familial (64 % en Guinée).

Au Congo, bien que le niveau de scolarisation soit supérieur, 62 % des entrepreneurs déclarent se rémunérer directement dans la caisse de l'entreprise selon leur humeur et leurs besoins du jour.

Outre les dépenses familiales, la majorité des entrepreneurs déclarent affecter une part de leurs bénéfices à l'augmentation de leur fonds de roulement.

Seuls ceux dont l'entreprise est plus développée se projettent dans l'avenir et épargnent ou investissent (15 % en Guinée et 14 % au Congo).

En Guinée et encore plus fréquemment au Congo, cette épargne est généralement déposée sur un compte en banque. Ce dépôt permet de se prémunir contre toute autre utilisation de l'argent épargné. Au Congo, certains utilisent cependant aussi leur compte en banque comme un outil de gestion des flux quotidiens de l'entreprise.

La possession d'un chéquier est elle aussi symbole d'une entreprise "moderne".

## **2. L'ABSENCE DE VERITABLE POLITIQUE COMMERCIALE**

La plupart des petits entrepreneurs rencontrés n'ont pas vraiment d'approche du marché (analyse des besoins à satisfaire, étude des concurrents et positionnement par rapport à eux, ...). En Haute Guinée, beaucoup d'entrepreneurs disent même ne pas avoir de " concurrents ", car ce terme est associé à une relation conflictuelle. La conception d'un "concurrent" n'est donc pas celle d'un promoteur qui offre les mêmes produits et services que soi.

### **2.1. ATTIRER LA CLIENTELE ...**

Au delà de ces questions de vocabulaire, la concurrence est bien réelle et la politique commerciale quasi inexistante.

Peu d'entrepreneurs cherchent à se faire connaître par le démarchage ou la publicité. Cette dernière méthode est, il est vrai, coûteuse, que l'on passe par les médias, que l'on imprime des pagnes ou tee shirts au nom de l'entreprise ou que l'on participe à des foires et expositions. Le démarchage est par contre à la portée de toutes les bourses. Or, nous avons rencontré plusieurs entrepreneurs, dont la clientèle potentielle est facilement identifiable et joignable, rester plusieurs semaines, voire plusieurs mois, dans leurs locaux à attendre d'hypothétiques clients qui ne viennent pas. Pour la plupart, cette attitude s'explique tout simplement par le fait qu'ils ne savent pas comment s'y prendre.

### **2.2. LE PHENOMENE DE " POLLUTION DES METIERS "**

La concurrence se caractérise plus par la prolifération d'entreprises relativement homogènes que par la domination de quelques activités dynamiques et innovantes. La désorganisation du système d'apprentissage contribue, nous l'avons vu, au développement d'une " pollution des métiers " en mettant sur le marché des apprentis qui ont quitté leur maître trop tôt. Malheureusement leur maîtrise technique est insuffisante et les produits sont de mauvaise qualité.

Les prix sont particulièrement bas et l'entrepreneur perd alors de l'argent, souvent sans s'en rendre compte, mais en entraînant dans sa chute des collègues plus expérimentés. Le discrédit s'abat alors sur toute une profession.

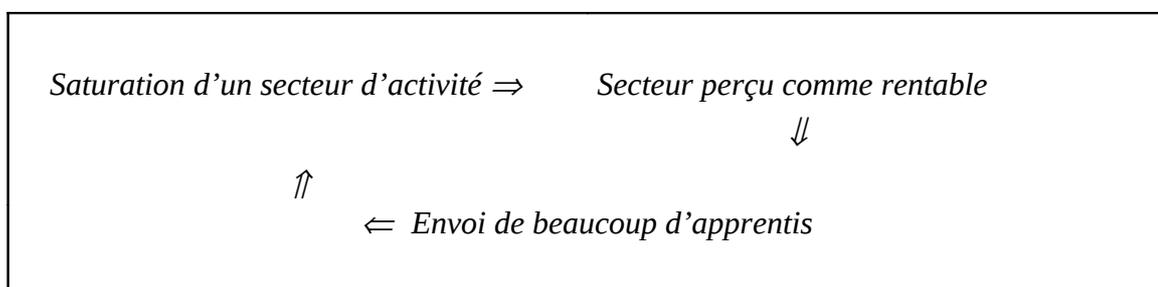
Aucun métier n'est à l'abri de cette pollution mais il est clair que les activités les plus touchées sont celles que l'on peut entreprendre sans grande formation et avec un capital de départ minimum, en bref celles pour lesquelles il n'y a pas de barrières à l'entrée.

L'idée de « labels de qualité » apparaît en filigrane dans le discours de certains entrepreneurs. Mais, leur mise en place requerrait une organisation au niveau de l'ensemble du corps de métier. Cette condition est souvent jugée comme une contrainte difficile à surmonter.

### 2.3. LES FREINS A L'INNOVATION

Les entrepreneurs reproduisent la manière de travailler des générations précédentes. Un sculpteur à qui l'on demandait s'il ne souhaitait pas différencier ses produits répondit qu'il avait déjà réalisé toutes les formes imaginables ... Il s'agissait en fait de toutes les formes que l'on trouve sur le marché. Cette tendance à la reproduction se retrouve bien en amont. Ainsi, le paysage entrepreneurial en Guinée aussi bien qu'au Congo rassemble surtout des activités très peu innovatrices.

Pour les Guinéens ou les Congolais, un secteur d'activité rentable est généralement un secteur dans lequel il y a beaucoup de monde puisque " tous y gagnent leur pain ". Un marché saturé est donc plus rassurant qu'un marché vierge et les chefs de famille placeront plus facilement leurs enfants en apprentissage dans ces métiers (menuiserie, couture, coiffure, ...). Ce faisant, les entrepreneurs s'enferment dans un cercle vicieux :



Cette saturation est d'autant plus critique que, nous l'avons vu, la dynamisation du marché des consommateurs n'est guère perçue comme nécessaire (pas de recherche d'avantage concurrentiel sur les produits, les prix, la qualité ou la quantité de production).

L'analyse et la stimulation de la demande apparaissent donc comme des points névralgiques pour dynamiser les petites entreprises, mais cela implique un travail de long terme, car la conception actuelle de l'offre et de la demande repose sur des bases culturelles fortes, notamment la crainte de l'innovation.

A ces facteurs culturels, s'ajoute la difficulté de prise de risque liée à l'innovation dans des contextes de précarité économique et financière.

## CHAPITRE 4

### L'ENTREPRENEUR ET SON ENVIRONNEMENT

La stratégie de l'entrepreneur, le fonctionnement de son entreprise sont très influencés par son environnement social, économique, financier, institutionnel, ... Comment les entrepreneurs se positionnent-ils face à cet environnement ?

#### **1. LES ENTREPRENEURS ET LEURS FAMILLES**

L'influence de la famille sur la décision de création et le choix du secteur est difficile à déterminer. A l'exception de métiers castés tels que la cordonnerie, la bijouterie ou la forge, rares sont les entrepreneurs qui exercent la même activité que leurs parents. Les réseaux relationnels de la famille sont cependant parfois exploités pour identifier une opportunité d'activité, trouver un maître.

*ANDRÉ est un Congolais de 38 ans vivant à Brazzaville. Après des études universitaires, il enseigne pendant quelques années, avant d'intégrer l'Ecole Normale Supérieure pour devenir conseiller pédagogique. Il effectue actuellement son stage de fin d'année dans un établissement scolaire. Parallèlement à ses activités de fonctionnaire, ANDRÉ fait partie d'un atelier de fabrication d'ustensiles de cuisine (marmites, casseroles, cocottes).*

*Il y a trois ans de cela, au vu des difficultés de la fonction publique congolaise, il décide d'apprendre un métier artisanal. Sa mère, qui vend des marmites au marché, le met en contact avec son fournisseur, un vieux qui dirige son atelier depuis déjà dix sept ans. ANDRE fera six mois d'apprentissage, en échange de 50 000 FCFA, d'une " dame jeanne " (dix litres) de vin rouge, d'une " dame jeanne " de vin de palme et d'un coq. Pendant cette période, il recevra en rémunération, comme tout apprenti, une marmite non limée par jour.*

*A l'issue de sa formation, il s'installe à son compte, mais reste dans l'atelier de son maître. Beaucoup d'autres anciens apprentis travaillent déjà de la sorte. Chacun gère son activité comme il l'entend et les installations sont à la disposition de tous, le vieux se contentant de leur prendre de temps en temps, selon son humeur et ses besoins, les*

*ustensiles fabriqués. Malgré les propositions de ses anciens apprentis, il refuse d'entendre parler d'une autre forme d'organisation.*

*Le vieux meurt en Juillet 1995 : ANDRÉ et ses collègues (ils sont huit maîtres en tout) se rendent compte qu'ils ne peuvent plus travailler comme ils l'ont fait jusqu'à présent. La famille du défunt leur demande maintenant un loyer pour pouvoir rester sur le terrain et utiliser les installations ; celles-ci d'ailleurs doivent absolument être réaménagées, notamment parce qu'il est impossible de travailler quand il pleut ou quand la chaleur se fait trop forte. Si chacun continue à travailler de son côté et pour son propre compte, ils ne pourront faire face à ces charges. Ils décident donc de former une coopérative.*

La participation financière de la famille au démarrage de l'activité reste modeste (elle concerne 15 à 20 % des entrepreneurs rencontrés).

Le rôle de la femme est important par le soutien moral, parfois financier, qu'elle apporte, voire ... la transmission de techniques.

*"Puis, j'ai rencontré ma femme. Ce n'est pas moi qui savais faire la confiserie mais ma femme parce que c'était le métier de son père. Depuis que j'ai rencontré ma femme, ma vie a changé, elle s'est stabilisée". FRANCOIS XAVIER, confiseur-pâtissier à Madagascar.*

La stabilité familiale semble en effet un gage de réussite de l'entreprise qui est ou devient souvent l'affaire des deux époux.

*JEAN -FAUSTIN naît à Brazzaville le 17 Mai 1963. Au lycée, il s'initie au commerce avec sa soeur. Face à ses échecs répétés au baccalauréat, il décide d'interrompre sa scolarité pendant un an pour vendre des vêtements. Il présente et obtient alors son bac G en candidat libre. Trop âgé pour faire médecine, il décide de s'orienter vers l'Institut de Développement Rural (IDR). Il espère, au cours de sa formation, avoir l'occasion de voyager. Celle-ci lui est offerte en deuxième année lorsqu'il a la possibilité de partir à Montpellier en France rejoindre sa soeur et se spécialiser en agro-industrie. Mais, le décès de celle-ci coupe court à ce projet. Il obtient son diplôme d'ingénieur en Développement Rural en 1992 et, sans hésiter, monte sa première activité privée. Il sait en effet que, sans relations, il ne doit rien attendre de l'Etat ou du privé, mais que ses responsabilités vis-à-vis de sa femme et de sa famille sont fortes.*

*Il monte alors, sur une parcelle mise à disposition par son père, le premier parking derrière un mur de Brazzaville.*

*Il ouvre également un vidéoclub et y installe son propre neveu, qui lui fait faire faillite rapidement. (...) Parallèlement le parking est victime d'une concurrence féroce et sa femme, qui se rend régulièrement à Kinshasa pour y acheter pagnes et bijoux pour les revendre à Brazzaville, a de plus en plus de difficultés avec les douanes.*

*Après avoir constaté que le quartier regorge de petites activités, ils décident en 1993 d'ouvrir un petit restaurant qu'ils autofinancent presque entièrement avec leurs propres économies. Le succès est au rendez vous et ils s'agrandissent en 1995. Ils embauchent alors trois personnes, cette fois recrutées par annonce puis entretiens.*

Par ailleurs, nous l'avons vu, l'amélioration de la situation de la famille reste un des objectifs premiers des entrepreneurs (la faire vivre, la loger correctement, transmettre un patrimoine aux enfants, ...).

*“ Mon souci est de faire en sorte que mes enfants puissent vivre heureux. Quand un homme connaît bien son travail, il en tire de bons fruits. C'est mon métier qui me permet de faire vivre toute cette grande famille ”. SEKOU, Chaudronnier, Guinée.*

Mais la famille constitue également parfois une contrainte : obligation d'accepter des neveux ou cousins peu motivés comme apprentis, détournement de fonds par des membres de la famille en qui l'entrepreneur avait placé sa confiance, ... L'histoire de JEAN-FAUSTIN comme celle de SEKOU sont très révélatrices de ces contraintes.

*SEKOU, garagiste, raconte : "Quand la guerre a éclaté au Liberia, je me suis réfugié en Guinée. Sur la route, j'ai appris le décès de ma mère. J'ai dépensé une somme d'argent importante pour les funérailles. Arrivé à Macenta, j'ai acheté deux terrains et confié de l'argent à mon frère pour l'achat d'une maison. Mon frère a dépensé tout l'argent sans acheter la maison. Alors je suis retourné travailler en tant que salarié dans l'entreprise de mon ancien patron, lui aussi réfugié en Guinée".*

La famille constitue également un risque important : dépenses de consommation importantes, maladies ou décès pouvant entraîner une faillite de l'entreprise, ...

*“ Les enfants grandissent, les prix augmentent, les difficultés apparaissent. Il faut payer les dépenses courantes et les fournitures scolaires. Je travaille toujours mais je n’arrive plus à économiser ” (JEAN de DIEU, boulanger, Madagascar).*

*“ Mon système consiste à séparer ce qui sert à manger de ce qui sert à investir. Mais, si de 1968 à présent, mon atelier a grandi, cette amélioration est peu sensible. Ces dernières années, je produis plus mais je ne vois plus le fruit de mon travail tant il y a des dépenses quand on a une grande famille et avec le coût des funérailles de l'un de mes fils récemment ” (FOARA, charron, Madagascar).*

Pour prévenir ces risques et s'assurer un soutien financier de la famille élargie, l'entrepreneur se doit de répondre aux différentes sollicitations de cette famille élargie. Des dons, des cadeaux, ..., qui sont parfois durs à concilier avec la gestion et la rentabilité de l'entreprise.

*“ Ma soeur me demande une machine à faire de la pâte d'arachides (30 000 FG), mon père veut 100 000 FG et mon beau-père veut que je lui achète un salon pour 10 000 FG. Comment épargner ? Comment investir dans ces conditions ? ” MAMBI, menuisier métallique, Guinée*

## **2. LES ENTREPRENEURS ET LEUR ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE**

Les marchés sur lesquels évoluent les petites entreprises sont, nous l'avons vu, difficiles, souvent saturés.

Cet environnement économique contraignant ne concerne pas seulement l'aval de leur production. En amont, ils rencontrent également des difficultés d'approvisionnement. Il s'agit d'ailleurs de la principale difficulté avancée par les entrepreneurs congolais (33 % la citent comme étant la contrainte majeure). Elles sont très variables et peuvent se manifester, selon les cas considérés, comme :

- Une pénurie absolue (la petite entreprise ne peut se procurer les intrants dont elle a besoin). C'est le cas par exemple des forgerons de Haute Guinée qui n'arrivent plus à se procurer de fer, même sur la capitale Conakry, et recyclent donc des vieux châssis de voitures et de camions pour se procurer de la matière première.
- Une pénurie relative : la matière première existe mais a un coût trop élevé pour l'entrepreneur. Au Congo, la dévaluation a tari certaines sources d'approvisionnement, provoquant une augmentation des coûts telle que ceux-ci sont

devenus inabordables. En Guinée, les villes secondaires sont très enclavées et les coûts de transport sur Conakry trop élevés pour certains entrepreneurs.

La dépendance des entrepreneurs vis-à-vis de l'étranger est très forte : Au Congo, 83 % des entreprises sont concernées et, dans l'écrasante majorité des cas, aucune solution de substitution n'existe ou du moins n'est connue.

L'approvisionnement en matière première passe essentiellement par des commerçants qui vont eux s'approvisionner à l'étranger. Le nombre de fournisseurs est limité. De manière générale, les entrepreneurs ne semblent pas très dynamiques dans la recherche des meilleures sources d'approvisionnement. Peu d'entre eux s'intéressent aux possibilités existantes hors de leur ville ou région d'activités.

Mais, ont-ils les moyens, notamment financiers, de cette recherche ? Et même si cette recherche prenait place et aboutissait à l'identification de nouvelles sources présentant certains avantages, leur seraient-elles accessibles en termes de volume minimum de commandes, de mode de paiement, etc... ?

### **3. LES ENTREPRENEURS ENTRE EUX**

Dans l'ensemble, les relations entre les entrepreneurs d'un même secteur d'activité ou d'un même métier restent très lâches. Il existe des collaborations ponctuelles sous forme de prêts, voire de dons de matières premières, d'échanges de conseils techniques, de partage de marchés lorsque les délais sont trop courts. Ces collaborations sont assez répandues entre des professionnels travaillant dans le même quartier ou entre maîtres et anciens apprentis.

Mais, l'organisation du secteur artisanal reste très peu développée. Il existe peu de groupements ou d'associations réellement actifs. Les entrepreneurs expriment généralement beaucoup de méfiance à l'égard de ces structures.

L'origine et les objectifs de départ des associations rencontrées peuvent être regroupés en cinq catégories :

- Répondre à une sollicitation externe de la part de projets (leurs activités dépassent rarement les exigences dudit projet) ou de partis politiques (espoir d'obtention de financement ... souvent déçu après les élections).

- Promouvoir la solidarité sociale entre les membres d'une même profession. Ces groupes ont avant tout une vocation d'entraide en cas d'événement social exceptionnel (mariage, baptême, décès; ...).

- Défendre les intérêts de la profession face à une menace ou un partenaire extérieur.  
Divers exemples peuvent être cités au Congo ou en Guinée : association des chauffeurs de taxi pour protester contre les persécutions des policiers et militaires, association des boulangers pour obtenir la libéralisation de la farine, associations de négociations de la patente avec les services fiscaux, ...
- Réguler la profession pour éviter une concurrence trop dure et souvent déloyale, néfaste pour tous. Ce type de groupe est rare et a surtout été rencontré au Congo. Son action passe principalement par la fixation d'un barème de prix devant être respecté par tous.
- Mener certaines actions " positives " destinées à améliorer la situation des entreprises de la profession, sans que cela ne naisse d'une menace externe ou de dissensions internes. C'est le cas par exemple de l'association des artistes plasticiens de Brazzaville ou des sculpteurs de Kankan (promouvoir leur art), des associations d'achat ou de commercialisation en commun.

Les associations ne se cantonnent pas nécessairement à un seul objectif. Un certain nombre combinent un objectif d'entraide social et un autre objectif.

La plupart de ces associations souffrent d'un manque de dynamisme. Les associations qui fonctionnent le mieux sont celles qui se sont définies de façon " négative ", dont l'existence se justifie pour faire face à une menace externe, brusque et potentiellement mortelle.

Quelles sont les contraintes qui freinent le dynamisme de ces groupements ou associations ?

### 3.1. DES FACTEURS EXTERNES

#### a) Le contexte et l'histoire du pays

En Guinée comme au Congo, les entrepreneurs ont pris l'habitude, sous les régimes passés, d'une intervention importante de l'Etat. La prise de conscience d'un changement de situation a été faite, mais la nécessité de s'auto-organiser pour faire face à certaines contraintes nées de ce changement de situation n'a toujours pas émergée.

De plus, dans un pays comme la Guinée, les conséquences du régime politique de SEKOU TOURE ont entraîné une grande méfiance des hommes les uns envers les autres, dès lors qu'il s'agit de construire quelque chose ensemble. La reconquête de cette confiance perdue prendra du temps.

b) Le “ marketing des programmes d'aide ”

Les organismes et les programmes d'appui ne coordonnent pas toujours leurs actions. Les hommes qui commencent à s'organiser savent que certains projets existent et qu'ils sont là pour les aider, mais ils ne connaissent pas les caractéristiques de cette aide. Donc, ils imaginent, se trompent ... Ce qui entraîne de nombreuses frustrations et des déceptions importantes.

De nombreux groupements nous ont décrit les démarches qu'ils avaient menées et leur découragement devant un échec inexpliqué.

Les entrepreneurs souhaitent bénéficier d'un appui financier ou en matériel sans avoir souvent défini de projet préalable. Ils savent que les projets vont les aider sous certaines conditions. Ils se réunissent alors en groupements pour répondre à ces conditions. C'est ainsi que par leurs exigences (pourtant fondées), certains programmes ont faussé les règles du jeu, et les entrepreneurs s'exercent à la discipline du marketing : ils étudient le marché de l'aide et se définissent en référence à ce marché (identité, activité, projet, ...). L'ajustement sur le marché a changé de sens. C'est la demande qui s'adapte à l'offre, plutôt que l'offre qui s'adapte à la demande !

c) La précarité

Les entrepreneurs travaillent pour le gain qu'ils vont rapporter le soir à la maison. Ils ne peuvent pas se permettre de laisser l'atelier vide trop longtemps dans la mesure où c'est là que se constitue le budget familial. La vision à court terme qui en découle est peut-être le frein le plus dangereux à l'auto-organisation qui nécessite un investissement important pour des gains souvent différés dans le temps.

A cette dimension de temps, s'ajoute celle de la concurrence qui peut exister au sein de métiers aux marchés relativement saturés. L'individualisme induit par cette concurrence est également un facteur peu favorable à un processus d'auto-organisation.

### 3.2. DES FACTEURS INTERNES

#### a) Des difficultés d'organisation et de gestion du groupe

Les associations ou groupements identifient des actions communes, disposent d'un bien commun à gérer. Ils doivent pour cela se répartir les rôles, définir des règles, des procédures de contrôle, ... Tout ceci exige une discipline importante ... malheureusement trop souvent absente. Les activités reposent généralement sur le responsable qui se transforme en "homme à tout faire". Luttés pour le pouvoir, détournement de fonds, prédominance de l'intérêt individuel de quelques-uns, ..., ont tué de nombreuses organisations et entraîné un certain découragement.

#### b) Un immobilisme très lourd

De la précarité, des échecs passés, ..., découle un immobilisme très lourd face à l'action collective. Beaucoup d'entrepreneurs reconnaissent qu'ils auraient besoin d'un regard extérieur pour les aider à définir leur action, à s'organiser, et jouer parfois un rôle d'arbitre. Enfin, plusieurs d'entre eux disent avoir besoin de “ *voir des expériences réussies ailleurs pour y croire à nouveau* ”.

## **4. LES ENTREPRENEURS ET L'ETAT**

L'attitude des entrepreneurs vis-à-vis de l'Etat est généralement empreinte d'une grande méfiance. L'analyse de la situation des entrepreneurs congolais est révélatrice d'une situation plus générale en Afrique : l'informel ne signifie pas grand chose, il recouvre des situations très diverses ; rares sont les petites entreprises réellement et entièrement « informelles ».

### 4.1. ENREGISTREMENT ET FISCALITÉ

40 % des petits entrepreneurs rencontrés au Congo sont enregistrés et 60 % paient l'impôt. Le fait que 20 % des entrepreneurs paient l'impôt sans être enregistrés illustre les dysfonctionnements des services fiscaux et interroge bien entendu sur la destination des fonds ainsi levés.

En Guinée comme au Congo, beaucoup d'entrepreneurs paient la patente sans réellement connaître leurs obligations en matière d'imposition ou comment est calculé le montant dont ils doivent s'acquitter.

A cette ignorance de leurs droits, s'ajoute le phénomène de corruption des fonctionnaires par les entrepreneurs. Si l'on se fie aux dires des entrepreneurs, ce phénomène semble cependant minoritaire.

Il ne semble pas exister de refus de l'impôt de la part des entrepreneurs. Ceux qui ne paient pas, n'en ont souvent pas les moyens ou, mais c'est également vrai chez ceux qui le paient, estiment que ce paiement se fait sans contrepartie de la part de l'Etat (services, infrastructures, ...).

#### 4.2. ACCES AUX MARCHES PUBLICS

L'accès aux marchés publics reste relativement limité. Les entrepreneurs avancent différentes explications :

- compétences techniques insuffisantes,
- capacité de production trop faible et difficulté à travailler en co-traitance ou sous traitance,
- paiement en différé et difficulté à " faire l'avance " en matières premières,
- et surtout ... le manque de relations pour connaître le lancement de l'appel d'offres et avoir une chance d'être retenu si l'on répond.

## EN GUISE DE CONCLUSION

*Les entrepreneurs évoluent dans un environnement contraignant tant sur le plan économique (marchés étroits et concurrence forte) que financier (non accès au crédit), social (obligations parfois difficiles à conjuguer avec une gestion rigoureuse) ou institutionnel (réglementations et fiscalité inadaptées, ...).*

*Les origines des entrepreneurs sont variées et les stratégies diversifiées. Ces stratégies mêlent cependant toujours étroitement des logiques économiques et des logiques sociales. La famille joue ainsi un rôle clef tantôt positif, moteur, tantôt négatif, prédateur.*

*Les entreprises fonctionnent avec peu de moyens et les techniques de gestion peuvent sembler rudimentaires, en tout cas très éloignées de l'appréhension occidentale de la « gestion d'entreprise ».*

*Les entrepreneurs sont en règle générale très méfiants vis-à-vis de toute forme de regroupement professionnel. Les organisations d'entrepreneurs restent rares et fragiles.*

## **PARTIE II**

### **LES DISPOSITIFS D'APPUI A LA MICRO ET PETITE ENTREPRISE : L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES**

=====

## INTRODUCTION

Les dispositifs d'appui aux MPE sont nombreux. Notre objectif ici n'est ni d'en faire une revue exhaustive, ni une typologie, ni encore une comparaison précise entre les résultats de chacun. Cet exercice serait probablement impossible, les données disponibles étant très hétérogènes.

Le choix fait a plutôt été de se centrer sur ce qui semble avoir été les tendances majeures de ces dernières années, à savoir :

1/ L'évolution des pratiques d'appui et des publics visés avec :

- le recentrage des actions autour du financement et de la formation/conseil en gestion et la délicate question de leur articulation,
- la diversification des publics visés, et parallèlement une meilleure connaissance et segmentation de ces publics permettant la définition d'appuis appropriés à chacun.

2/ L'émergence d'une réflexion de fond sur la pérennité des actions menées qui, si elle est loin d'être achevée, a quand même beaucoup progressé et permet de dégager de premiers acquis (équilibre financier, montage institutionnel et juridique, ...).

**CHAPITRE 1 - FORMER, FINANCER,  
ALTERNATIVE OU COMPLÉMENTARITÉ ?**

La majorité des expériences d'appui à la micro et petite entreprise, mises en oeuvre dans les années 1980, se sont constituées, au moins au départ, autour d'un type d'appui particulier: le crédit ou la formation.

Ainsi, pendant longtemps et encore aujourd'hui, se sont côtoyés deux grands métiers : les "*financiers*" et les "*formateurs*".

La distinction et le cloisonnement des genres reposent au moins en partie sur des présupposés que l'on peut qualifier d'"idéologiques" avec une analyse des problèmes à partir de critères ou grilles de lecture très différents.

Ainsi, certains parmi les "*financiers*" ont longtemps argué que le principal obstacle au développement de l'entreprise était le non accès au crédit.

*"Développons l'entreprise en lui permettant d'accéder au crédit, le mode de gestion s'adaptera ..."*

Certains "*formateurs*", adoptant la même logique en sens inverse, posèrent l'amélioration des modes de gestion comme condition préalable au développement de toute entreprise.

*"Rationalisons le mode de gestion avant de parler de crédit ..."*

Bien sûr, cette description est un peu caricaturale.

Tous les intervenants en matière d'appui à l'entreprise, qu'ils soient financiers ou formateurs, n'ont pas ou n'ont pas eu une position aussi radicale. Mais, tout en reconnaissant la nécessité de répondre conjointement à ces deux besoins .... chacun n'en est pas moins resté pendant longtemps accroché à son "*métier*".

Pas seulement d'ailleurs par un réflexe corporatiste.

Les arguments développés semblent tout à fait fondés. Notamment celui qui consiste à dire que faire crédit implique une logique de rigueur (de banquier, voire même de policier) alors que former, conseiller, ..., nécessitent confiance et transparence dans la relation avec l'entrepreneur. Vouloir assumer les deux peut apparaître comme relevant d'un complexe de schizophrénie.

Et pourtant n'est-ce pas ce que l'on constate sur le terrain depuis plusieurs années ?

Des financiers se mettent à former, des formateurs à financer ... bouleversant ainsi des schémas de pensée et des modes de raisonnement a priori bien établis.

Certains se lancent même dès le départ sur une approche intégrée, créant un nouveau métier : le crédit-conseil !

Comment analyser cette évolution des pratiques ? Est-elle une simple réponse à des contingences de terrain ? Porte-t-elle, comme l'affirment certains, les germes de dérives dangereuses ? Ou, fonde-t-elle de nouveaux principes d'action ? Quels sont les enjeux et les limites de cette nouvelle approche ?

## **1. DEUX TYPES D'APPUIS DIFFÉRENTS...**

Former, financer, qu'est-ce que cela signifie au juste ? En quoi cela consiste-t-il ?

S'il existe effectivement deux grands métiers, force est de reconnaître que les modes d'exercice de ces métiers varient ensuite grandement d'un opérateur à l'autre. Il existe différentes manières de "faire crédit" comme il existe différents modes de formation. Une diversité utile à décrire pour bien comprendre ensuite comment des approches aussi diverses connaissent une même évolution, à savoir le rapprochement vis-à-vis de l'autre métier.

### **1.1. LES "FINANCIERS"...**

La grande majorité des projets sont nés dans ce créneau d'action. Les "financiers" sont, il faut le reconnaître, les plus nombreux.

Le manque de capital et la difficulté d'accès au crédit est, sans doute avec raison, une des principales contraintes cités par les micro et petits entrepreneurs.

Pourquoi ?

D'abord parce que les institutions financières formelles inadaptées au mode de fonctionnement des micro et petites entreprises ne les financent pas.

Ensuite, le secteur financier informel ( tontines, usuriers, ...), bien qu'a priori plus souple et donc plus adapté, n'a pas toujours, loin s'en faut, les moyens de répondre à la demande de ces micro-entreprises, surtout à partir d'un certain seuil de développement de celles-ci (montant, taux, durée, etc...).

D'où l'émergence de structures spécifiques, de "financiers" au service de cette catégorie d'acteurs économiques.

a/ Pourquoi le système bancaire formel ne finance-t-il pas le secteur des micro-entreprises ?

*D'après la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, les financements consentis par les banques commerciales aux PME s'élevaient à 5 % des crédits accordés entre 1976 et 1986. Au Mali et au Burkina Faso, ils représentent respectivement 4 et 6,8 % de 1979 à 1987. Comme la majorité de ces crédits vont à des entreprises de plus de dix actifs, on voit que le montant reçu par les micro-entreprises traditionnelles est insignifiant.*

Ces chiffres, certes un peu anciens, n'ont guère évolué au cours des dix dernières années. Le pourcentage quasiment nul d'entrepreneurs parmi ceux que nous avons rencontrés, qui ont bénéficié d'un crédit bancaire, le confirme. Les études menées par d'autres organismes également.

**Enquêtes sur les unités économiques du secteur informel urbain du Bénin, BIT, 1996**

<i>Répartition des actifs immobilisés par source de financement</i>	<i>%</i>	<i>Répartition des actifs immobilisés par source de financement</i>	<i>%</i>
<i>Autofinancement</i>	<i>69,82</i>	<i>Tontine + emprunt à la banque</i>	<i>0,06</i>
<i>Prêt de la famille</i>	<i>6,87</i>	<i>Autofinancement + héritage et don</i>	<i>0,05</i>
<i>Prêts d'amis</i>	<i>1,91</i>	<i>Non déclaré</i>	<i>7,28</i>
<i>Tontine</i>	<i>8,54</i>	<b><i>TOTAL</i></b>	<b><i>100</i></b>
<i>Petit prêteur</i>	<i>1,07</i>		
<b><i>Emprunt à la banque</i></b>	<b><i>0,26</i></b>		
<i>Prêt d'association</i>	<i>0,18</i>		
<i>Programme d'aide</i>	<i>0,39</i>		
<i>Héritage ou don</i>	<i>3,41</i>		

<i>Autofinancement + prêt de la famille</i>	<i>0,05</i>
<i>Autofinancement + tontine</i>	<i>0,11</i>

Plusieurs raisons justifient cette faible participation des banques au financement de la petite entreprise.

Tout d'abord, le crédit aux micro et petites entreprises est coûteux. Du point de vue des banques, il n'est pas rentable. En effet, les besoins en financement des micro et petites entreprises correspondent généralement à des montants peu élevés, alors que le coût de transaction reste identique à celui de crédits de montant plus élevé.

Ensuite, faire crédit aux micro et petites entreprises présente un risque important pour ces institutions.

Les micro et petites entreprises ne tiennent généralement aucune comptabilité écrite : il est donc très difficile d'évaluer leur rentabilité et a fortiori leur capacité de remboursement.

Elles sont souvent très liées au milieu familial et les banques, éloignées du lieu de vie et d'activité de ce type de clientèle, donc sans réel moyen de contrôle, craignent le détournement des fonds octroyés vers des dépenses de consommation.

Les garanties présentées sont généralement insuffisantes. Certes, les MPE sont prêtes à nantir leurs équipements, mais que vaut un équipement vétuste, une hypothèque sur un local dont on n'est pas certain que le client en soit réellement le propriétaire ?

Enfin, les micro et petites entreprises n'ont généralement pas de statut légal, ne sont donc pas à même de produire les papiers administratifs demandés, et surtout peuvent disparaître du jour au lendemain sans recours possible pour l'institution prêteuse.

*Notons d'ailleurs que les micro et petites entreprises ne sont pas prêtes à entrer dans le "carcan" légal pour obtenir un crédit bancaire, estimant d'une part, de manière très juste, qu'il ne s'agit pas là du principal obstacle pour accéder à la banque (cf. coûts de transaction) et d'autre part, mais le calcul est difficile à effectuer, que le coût de la légalisation serait sans doute supérieur aux avantages obtenus grâce à un prêt (coût de l'enregistrement, de l'impôt, etc...).*

Enfin, les procédures bancaires sont souvent complexes pour des micro et petits entrepreneurs peu alphabétisés. Elles sont également longues. Or, la rapidité de l'octroi est une des principales attentes des micro et petits entrepreneurs en termes de financement.

Les banques ne semblent pas réellement prêtes à modifier leurs procédures pour s'adapter aux spécificités des micro et petites entreprises, considérant que c'est à celles-ci de s'adapter aux réglementations bancaires et de satisfaire à leurs critères d'éligibilité.

Les nombreux systèmes de fonds de garantie qui ont pu être mis en place au cours des années 1970 et 1980, pour inciter les banques à s'intéresser à ce secteur, ont d'ailleurs pour la plupart échoué.

**Un constat: l'échec du recours au secteur bancaire ou les limites de la "panoplie du petit financier"**

1 - Un dispositif lourd

Dans le domaine du financement des MPE, l'approche la plus générale consiste à tenter d'amener les banques vers ce secteur, en répondant point par point aux arguments par lesquels elles justifient leur réticence :

- Le manque ou l'insuffisance de fonds propres des petits promoteurs

A ceci, les bailleurs répondent par la création de sociétés de capital risque, destinées à prendre des participations dans les MPE (sociétés locales de financement de la SIDI dans leur première orientation).

- L'importance démesurée du risque d'impayés

Les bailleurs répondent par la constitution de fonds de garantie. On assiste actuellement à un véritable engouement pour cet instrument en faveur des MPE (Conseil de l'Entente, USAID, FED, FENU, ce dernier ayant un projet de fonds de garantie à Madagascar qui irait jusqu'à 80 % du risque, etc...).

- L'insuffisance de ressources à moyen terme et/ou l'encadrement du crédit par les autorités monétaires

La réponse est dans la fourniture aux banques de lignes de crédit extérieures qui échappent, le cas échéant, à l'encadrement du crédit (Conseil de l'Entente, FED, CFD).

- Le manque de moyens des banques pour effectuer l'instruction des dossiers et le suivi de multiples petits entrepreneurs

La réponse est dans l'installation de multiples cellules, bureaux, projets d'appui aux MPE, chargés de constituer des dossiers de projet, de les présenter aux banques et

*d'assurer le suivi des emprunteurs ("Entreprendre à Madagascar", Agence de développement de l'artisanat, etc...).*

*Le montage est cohérent et la panoplie est complète, mais elle procède d'une démarche qui consiste à calquer un modèle adapté aux économies développées et au secteur "moderne" à une réalité très différente. En conséquence, les résultats sont très décevants, avec des effets pervers et sans perspective de pérennisation.*

### 2 - Des résultats décevants

*- Ce type de dispositif a une faible efficacité si l'on compare les moyens mis en oeuvre et les financements débloqués.*

*A titre d'exemple, le projet EAM à Madagascar, qui aborde sa deuxième phase sans remise en cause, a amené au financement 375 entreprises en quatre ans (1990/1993) en employant une soixantaine de personnes dont une trentaine de cadres, avec un ratio de 130 % entre le coût d'appui et le montant moyen de financement obtenu.*

*- Les taux d'impayés sont toujours très élevés, de l'ordre de 30 à 50 % (jusqu'à 67 % dans le cas du Conseil de l'Entente).*

*- Les prises de participation ne sont jamais suivies d'un retour de dividendes, ni de rétrocession au promoteur ou à d'autres investisseurs, ce qui condamne la société de capital risque à brève échéance. La SIDI a d'ailleurs renoncé à cette approche et réorienté ses filiales vers l'octroi de crédits remboursables.*

### 3 - Des effets pervers

*On pourrait à la limite penser que la faiblesse des résultats chiffrés par rapport aux moyens, voire le non recouvrement des prêts et des investissements en capital, doit être considérée comme un coût inévitable pour la promotion des MPE, l'objectif de ces systèmes d'appui n'étant pas d'être rentables mais d'avoir des effets de développement.*

*Or, il faut considérer qu'ils ont aussi des effets pervers tenant à une absence de vraie responsabilité à tous les niveaux du montage. Entendons par là qu'il y a inadéquation entre la place de chaque élément dans le processus de décision et la sanction qu'encourt cet élément pour ses décisions.*

*- En matière d'instruction de projet, le souci des bureaux d'appui est d'aider le promoteur à présenter un projet formellement acceptable par les banques plus qu'à évaluer son caractère réaliste. Fréquemment, les financements sont disproportionnés par rapport à la réelle capacité de gestion du promoteur qui accède pour la première fois au crédit.*

- En matière d'octroi de financement, les banques n'ont d'autres moyens d'appréciation que ces dossiers, et la décision d'accréditation au fonds de garantie, quand elle n'appartient pas à la banque elle-même, relève de salariés d'organismes internationaux, sans risques personnels ou professionnels pour eux.

- En matière de recouvrement, le partage des rôles entre banque et cellule d'appui n'est jamais clair, chacun ayant tendance à se reposer sur l'autre.

(...)

#### 4 - L'absence de perspectives de pérennisation

L'objectif d'amener durablement les banques à financer les MPE n'est pas atteint par ce type de montage qui ne fait que les convaincre que ce secteur constitue un risque non bancable.

Celles qui acceptent de participer le font souvent pour des motifs politiques (cas des banques publiques lorsqu'elles existent encore), ou pour bénéficier de la bienveillance des bailleurs de fonds dans d'autres domaines. Les banques privatisées, soucieuses de leur rentabilité, préfèrent se recentrer sur leur métier, c'est-à-dire le financement d'entreprises modernes et de dimension conséquente.

Source : Revue de quelques systèmes d'appui aux micro-entreprises, Côte d'Ivoire, Mauritanie, Sénégal ; MF L'HERITEAU, Janvier 1995

#### b/ Qu'en est-il du secteur financier informel ?

Par contraste, le secteur financier informel apparaît beaucoup plus adapté aux besoins des micro et petites entreprises, tant par rapport aux montants proposés que par les procédures plus rapides et la non exigence de garanties matérielles.

Toutefois, ce type de financement présente également ses limites.

\* Les tontines jouent, il est vrai, dans certains contextes, un rôle clef en termes de financement de l'entreprise.

Dans la tontine d'affaires ou "bourse d'argent", la cotisation du jour est mise aux enchères et va au plus offrant. L'enchère génère des intérêts qui sont redistribués. Ces tontines constituent un véritable marché financier permettant de confronter l'offre et la

*demande de capitaux. Elles rassemblent des hommes d'affaires qui cotisent de 200 000 à plusieurs millions de francs CFA par mois.*

*Ce marché financier présente la particularité d'être contrôlé dans la mesure où les projets d'investissement soumis par les enchérisseurs sont examinés par les sociétaires, et sont susceptibles d'être rejetés s'ils ne présentent pas de garanties jugées suffisantes. (...) Les entrepreneurs interrogés insistent sur deux avantages procurés par celles-ci (les tontines) : d'abord la rapidité d'intervention qu'elles permettent (rapidité dont dépend le succès de nombreuses entreprises) et en deuxième lieu la constitution de réseaux de relations d'affaires par le biais de contacts réguliers et approfondis favorisés par les réunions périodiques des sociétaires (J.P WARNIER, L'esprit d'entreprise au Cameroun, 1993).*

Mais, il est difficile de généraliser cet exemple camerounais, pays de la tontine, à l'ensemble de l'Afrique.

Le pourcentage d'entrepreneurs que nous avons rencontrés qui avaient recouru ou recourraient à des tontines pour financer leur entreprise est quasiment nul.

Ce constat effectué en Guinée et au Congo rejoint d'ailleurs les conclusions de l'étude menée par Y.A. FAURE en Côte d'Ivoire :

*Sur les 166 entreprises qu'il a enquêtées à Toumodi et à Abidjan, la contribution du système tontinier se résume à un seul apport dans la création et à quatre concours dans des opérations d'investissement ultérieurs (Y.A FAURE, Petits entrepreneurs de Côte d'Ivoire, des professionnels en mal de développement, 1994).*

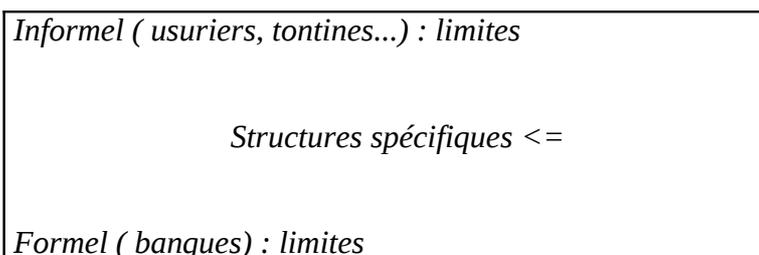
\* Le recours des entrepreneurs aux usuriers est, nous l'avons vu, également rare. En effet, si ces derniers n'exigent pas de garanties matérielles, ils répercutent cependant le risque pris sur les taux d'intérêt, des taux relativement élevés, voire rédhibitoires. Seules des situations d'urgence (décès, maladie) ou l'assurance de faire un "bon coup" sur le plan commercial peuvent amener les entrepreneurs à recourir à ces derniers. Le financement de la production par des prêts usuriers est quasi-inexistant.

Les prêts (ou autres modes de financement : dons, ...) auxquels recourent les entrepreneurs sont ainsi essentiellement effectués par des amis ou membres de la famille.

De toute façon et quel que soit le mode de financement informel, le plus fréquent étant l'épargne propre des entrepreneurs, la capacité financière du secteur informel reste relativement limitée eu égard aux montants qu'il peut fournir. Dès que l'entreprise atteint un certain seuil de développement, ceux-ci deviennent insuffisants.

c/ Le développement de structures spécifiques

La double inadaptation des secteurs financiers formels et informels a entraîné l'émergence de structures spécifiques dont les modes de fonctionnement diffèrent souvent d'un intervenant à l'autre.



Ainsi, selon les opérateurs et le public ciblé, la structure mise en place penche plus ou moins vers l'informel (le mode de fonctionnement des caisses d'épargne-crédit mises en place par le Bureau International du Travail s'inspire largement de celui des tontines : voir *encart*) ou vers le formel (le projet "Agence de Crédit à l'Entreprise Privée" au Sénégal a, lui, dès le départ cherché à créer une "institution financière", adaptée aux MPE, mais dans une logique "bancaire" : voir *encart*).

Toutes ces expériences présentent cependant des caractéristiques communes.

La plupart d'entre elles ont commencé leur intervention par l'octroi de crédits. La mobilisation de l'épargne est rare et dans tous les cas tardive dans la mise en place du dispositif.

Elles travaillent sur un territoire restreint avec des agents de terrain proches des micro et petits entrepreneurs, de leur lieu de vie et d'activités.

Elles proposent des produits financiers adaptés aux besoins des entrepreneurs (le volume et les échéances de remboursement sont généralement calculés en fonction des revenus dégagés par le projet financé, donc au cas par cas).

Les procédures et formalités sont réduites au minimum. Même si un dossier "chiffré" est parfois monté, il n'y a généralement pas d'exigence de tenue de comptabilité, du moins avant le financement.

Enfin, les expériences ne présentent généralement pas d'exigence quant à la "légalisation" de l'entreprise.

**Les mutuelles d'épargne-crédit au Bénin, BIT**

*Pour favoriser l'accès des populations pauvres aux services financiers dont elles ont besoin, le projet BIT, au Bénin, a choisi de les encourager à créer leurs propres instruments financiers, en s'inspirant de leurs pratiques habituelles d'épargne : les tontines.*

*Les Mutuelles d'Epargne Crédit ont pour fonction de collecter l'épargne de leurs membres et de la leur restituer sous forme de crédits d'investissement et/ou de fonctionnement destinés à développer leurs entreprises.*

*Les ressources financières d'une MEP sont de deux ordres :*

*- la cotisation mensuelle de 100 à 200 FCFA (données antérieures à la dévaluation : 1 FF = 50 FCFA) versée par chaque membre pour couvrir les dépenses de fonctionnement,*

*- une épargne mensuelle de 500 à 2 000 FCFA par adhérent destinée à financer les crédits.*

*Chaque mutuelle est régie par un statut et un règlement intérieur définis par ses membres. Elle jouit en général d'une personnalité juridique et légale reconnue par le Ministère de l'Intérieur. La mutuelle est gérée par ses membres qui, à cet effet, élisent un Conseil d'Administration.*

*Fin Juillet 1995, le nombre total de mutuelles s'élevait à 33 regroupant 576 micro-entrepreneurs. A cette date, 582 crédits avaient été octroyés pour un montant de 33,8 millions de FCFA. Le taux de remboursement était de 85 %.*

*Le volume d'octroi reste cependant limité par rapport aux demandes des membres et le BIT réfléchit à des modes de refinancement des caisses par des lignes de crédit extérieures.*

*Source : Analyse des résultats de l'enquête des unités économiques du secteur informel urbain du Bénin, BIT, Janvier 1996*

**L'Alliance de Crédit et d'Épargne pour la production (ex Agence de Crédit aux Entreprises Privées), Sénégal**

L'ACEP dispose de cinq bureaux régionaux supervisant chacun de trois à quatre agences.

L'ACEP finance des entreprises de tout type : de la teinture à domicile à des activités en forte densité en capital comme le transport par camion.

Elle ne finance que des entreprises existantes (pas de création). Elle ne dispense aucun service de formation ou de conseil en gestion.

Les critères de sélection sont :

- être de citoyenneté sénégalaise,
- être localisée dans la zone desservie par l'agence,
- justifier que l'entreprise a au moins six 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.*

*Depuis 1985, l'ACEP a financé plus de 4 500 entreprises avec un taux de remboursement proche de 100 %.*

*Elle a commencé la collecte de l'épargne depuis peu.*

*Source : rapport d'évaluation, USAID, 1994, rencontre N'DIOGOU DIENE, Atelier Conakry, Janvier 1996*

## 1.2. LES "FORMATEURS"

*" Si une entreprise peut faire faillite au terme d'une gestion sans faute, il lui est impossible d'atteindre une réussite durable en dépit d'une gestion déficitaire".*

Cette phrase extraite d'un ouvrage de WARNIER sur les entrepreneurs Bamiléké, au Cameroun, peut être considérée comme une opinion partagée par l'ensemble des "formateurs".

La plupart des intervenants actuels en matière de formation ont en effet en commun de s'orienter délibérément vers une formation en gestion, se démarquant ainsi des nombreux programmes de formation technique des artisans qui ont pu exister par le passé.

Pour eux, les compétences purement techniques ne suffisent pas à assurer le succès d'une micro ou petite entreprise, il faut aussi et surtout tenir compte de l'aptitude à bien gérer cette entreprise sous tous ces aspects.

Les pratiques ensuite diffèrent.

En effet, cette aptitude à bien gérer une entreprise fait référence à la fois à des aptitudes personnelles, mais également à des compétences techniques en termes de gestion (comptabilité, étude de marché, ...) que l'on estime absentes ou insuffisantes chez les micro et petits entrepreneurs africains.

Et, selon les programmes, l'un ou l'autre de ces aspects est plus ou moins développé (formation axée sur la personne et son "esprit d'entreprise" ou formation plus "technique" autour des «outils» de gestion).

a/ Développer l'esprit d'entreprise

Ces programmes visent avant tout la personne et travaillent sur l'individu et l'esprit d'entreprise à partir des techniques de sciences du comportement.

Dans cette approche, le caractère du chef d'entreprise est perçu comme se rattachant à un certain nombre de comportements (généralement une dizaine) : prise d'initiative, prise de risques, confiance en soi ..., qu'il convient de repérer, d'évaluer, de développer.

***Le Programme Rural Intégré de Développement de l'Entreprise (PRIDE)*** est mis en oeuvre par une ONG américaine, VITA (Volunteers In Technical Assistance).

*Il organise régulièrement (tous les un mois et demi) des ateliers sur l'esprit d'entreprise dans les différentes villes de Guinée.*

*Ces ateliers travaillent la personne autour de dix comportements/aptitudes personnelles.*

*Il s'inspire de la méthodologie mise au point par Management System International (MSI), et alterne séances de brainstorming, tests psychotechniques (êtes-vous entreprenant ?), exercices individuels (exemple : monter un plan d'affaires) et collectifs de simulation (exemple : création d'entreprises, etc...).*

*Réunissant de vingt à trente entrepreneurs en activité ou "potentiels" (créateurs), ils se fixent pour objectifs :*

- donner aux participants une évaluation complète et franche de leur potentiel comme entrepreneur,*
- renforcer le désir et la capacité des participants,*
- renforcer la confiance en soi des participants,*
- fournir aux participants la possibilité de présenter leurs plans d'affaires à la commission bancaire pour son évaluation,*
- offrir aux participants des encouragements, des contacts et des conseils susceptibles de les aider à réaliser leur plan d'affaires (participation d'organismes financiers tels que BICIGUI, OPIP, Crédit Mutuel, ...).*

b/ Accompagner l'entrepreneur dans le développement de son entreprise en le formant aux techniques de gestion et de comptabilité

Ce type de projet insiste sur la mise en place et surtout la maîtrise par l'entrepreneur d'outils de gestion et notamment de comptabilité. Ces outils doivent bien sûr être adaptés à la taille de l'entreprise et au secteur d'activités dans lequel chacun opère.

Les programmes ou parcours d'accompagnement qu'ils proposent aux entrepreneurs regroupent les éléments suivants (plus ou moins développés et dans un ordre variable selon les cas) :

- Le diagnostic de l'entreprise ou l'étude de faisabilité de l'entreprise (créateurs)

- La formation

Elle est une composante essentielle de ces programmes et alterne théorie et pratique. Des techniques élémentaires de gestion sont données avec souvent un accent particulier sur la gestion de l'argent. Cette formation se fait soit en groupe (émulation), soit en appui individuel (plus grande souplesse par rapport aux contraintes de temps et de rythme d'apprentissage des entrepreneurs), soit en alternant les deux.

- Le suivi conseil

Après la formation, les entrepreneurs sont suivis et bénéficient d'un conseil individuel.

Ce suivi a pour objectifs de mettre en place les outils de gestion et d'appuyer l'entrepreneur dans la tenue de sa comptabilité, de l'aider à dresser des états mensuels, et d'en tirer les éléments nécessaires pour une bonne gestion de son entreprise (programmation, ...), de lui fournir tout type de conseil sur la gestion de son activité.

- L'appui dans le montage de dossiers de financements si le diagnostic a fait ressortir un besoin en financement.

**La Maison Régionale de l'Entrepreneur de Guinée Forestière**

*Les prestations des antennes de la Maison Régionale des Entrepreneurs sont centrées sur trois types de services :*

- la formation,*

- le diagnostic d'entreprise,
- le suivi en gestion,
- le montage de projets (dont dossier financier).

### La formation

Les antennes offrent trois types de formation suivant les publics visés :

- Une formation "Connaissance Générale de l'Entreprise" destinée à des petits entrepreneurs qui veulent créer ou développer leur entreprise. Cette formation donne un aperçu général de la gestion d'une entreprise, de l'approvisionnement à la commercialisation, la production, les relations avec l'environnement, la gestion financière, etc... Elle permet à l'entrepreneur de porter lui-même un premier diagnostic sur son activité.
- Une formation artisans et petits commerçants (APC) destinée à un public d'illettrés ou de semi lettrés. Elle est dispensée en langue locale et vise les mêmes objectifs que la formation CGE. Mais, elle est plus courte, repose sur des définitions et explications simples et concrètes alimentées par des supports visuels.
- Des formations sur des thèmes spécifiques pour des entrepreneurs qui désirent approfondir les éléments vus au cours des formations générales : législation du travail, fiscalité, gestion du personnel, sécurité sociale, etc...

### Le diagnostic

A l'issue de la formation, les animateurs/conseillers aident l'entrepreneur à finaliser le diagnostic sur son entreprise et à élaborer un plan de redressement ou de développement.

Ils dégagent avec lui ses besoins d'appui (formation continue, mise en place d'outils de gestion, financement, ...)

### Le suivi-conseil

Il vise à accompagner l'entrepreneur dans la mise en place du plan de développement ou de redressement défini auparavant. Des outils comptables et de gestion sont conçus, adaptés à l'activité de chaque entreprise. L'animateur passe régulièrement (deux fois

*par mois) pour vérifier la bonne tenue de ces outils et former l'entrepreneur à leur maîtrise, dresser les états financiers, analyser les écarts et dégager les problèmes auxquels l'entrepreneur est confronté, rechercher des solutions avec lui.*

### Le montage de dossiers

Si le diagnostic fait apparaître un besoin de financement, les animateurs-conseillers appuient l'entrepreneur dans l'étude de faisabilité et le montage du dossier financier de son projet.

**Le Forum des Jeunes Entreprises (FJE)**, au Congo, à Brazzaville a créé, de manière empirique, plusieurs activités d'appui qui constituent un véritable parcours progressif et pédagogique pour l'entrepreneur :

#### - L'activité Forum : pour mûrir l'idée d'entreprendre

Le Forum accueille toute initiative quelle que soit l'idée, la taille, le niveau de formation du promoteur, ..., pourvu qu'il s'agisse d'entreprendre.

Tous les lundis après-midi, des rencontres forum leur sont proposées, organisées sous forme de vagues successives d'une durée de trois mois, où vingt à trente participants vont et viennent à leur rythme et selon leur disponibilité et motivation.

Cinq thèmes y sont réfléchis : l'identification d'un besoin, le choix d'un statut d'entreprise, le choix des moyens (humains, techniques, financiers), le regard sur le milieu extérieur, la prise en compte du facteur temps. A l'issue des trois mois, le candidat à l'entreprise a revu certaines idées reçues, a adopté de nouvelles conceptions pour l'action, choisi une idée d'entreprise cohérente avec son profil et ses moyens.

#### - Le club projet : pour mûrir l'idée d'entreprise

Le club projet lui est alors ouvert où il peut rencontrer d'autres promoteurs en cours de projet ou ayant créé ou développé leur entreprise.

Le club projet est un lieu de formation où des apports théoriques sont effectués sur des thèmes liés à la création d'entreprises (de l'étude de marché au plan de financement) et un lieu de confrontation d'idées : à chaque rencontre, un ou deux promoteurs présentent l'état d'avancement de leur projet.

L'assemblée est invitée à critiquer puis reconstruire les projets présentés. Il n'y a pas de durée fixée au passage dans le club projet : tout dépend du promoteur et de son rythme.

Les objectifs principaux du club projet sont :

- d'amener les promoteurs à préciser leur idée d'entreprise en fonction d'un environnement bien identifié, donc de manière réaliste,

- de leur fournir les connaissances nécessaires à cette démarche et de planifier les actions à entreprendre.

- La cellule d'appui : pour concrétiser le projet

*Pendant et après le passage au club projet, le promoteur est en relation avec la cellule d'appui pour :*

- l'aider à chiffrer précisément et à planifier son projet, jusqu'à la formulation d'un dossier de demande de financement,*
- lui donner les informations nécessaires ou le mettre en relation avec des partenaires techniques, commerciaux, administratifs, juridiques et financiers,*
- le suivre et le conseiller dans la mise en place de l'entreprise et le lancement des activités.*

*La cellule d'appui est l'activité la plus structurée du FJE (quatre cadres diplômés) : son rôle est prépondérant dans l'ensemble du dispositif, à tel point que son personnel prend en charge progressivement l'animation du "Forum" et du "club projet".*

## **2. ... ET L'ÉVOLUTION VERS UN SEUL MÉTIER**

Malgré cette diversité, on constate une tendance commune qui est celle de combiner les appuis. Des formateurs qui financent et des financiers qui forment. Comment ? Pourquoi cette évolution à première vue iconoclaste ?

### **2.1. DES FORMATEURS QUI FINANCENT...**

Ne proposer que de la formation en gestion est un défi difficile à relever dans des contextes où l'entrepreneur n'a pas toujours conscience de ses lacunes en gestion. Pour lui, le problème clef, c'est l'argent, la machine qu'il ne peut pas acheter ou le fonds de roulement insuffisant.

Ainsi, le projet Maison Régionale de l'Entrepreneur de Guinée Forestière (MRE), en se positionnant dès le départ comme intervenant en matière de formation, rencontre une incompréhension largement répandue auprès des petits entrepreneurs guinéens:

*"Nous avons besoin de moyens (= argent), le reste, nous savons faire".*

Faut-il former et accompagner de façon volontariste dans ce contexte-là ? Ou faut-il utiliser le crédit comme moyen de nouer le dialogue ? comme moyen de diagnostiquer

les autres difficultés de l'entreprise et les éventuels besoins en formation de l'entrepreneur ?

"Vous avez besoin de moyens, d'accord, ... mais regardez : vous ne savez même pas quel est votre bénéfice, votre marché, ... Aucun banquier n'acceptera cela. Si on commençait par là ?"

La tâche est alors plus facile, l'apprentissage de la gestion prend un intérêt.

De toute façon, au delà de ce rôle de "produit d'appel", le crédit est nécessaire. A quoi bon monter un dossier de création d'entreprise si le promoteur ne peut réunir l'argent pour la lancer ?

Pour ceux qui sont déjà en activité, le crédit permet d'accélérer ou d'optimiser l'impact de la formation.

*En 1988, dans le **Sud Ouest malgache**, le **CIDR** lance une recherche-action basée sur la formation des familles à la gestion du budget familial. Une des hypothèses de départ est qu'une meilleure gestion du budget peut permettre une optimisation des ressources monétaires des familles.*

*Après un an de formation, des résultats tout à fait encourageants sont enregistrés. Les familles formées ont en moyenne doublé leurs ressources monétaires. Le rachat de riz en période de soudure a reculé de 59,7 %, résultat d'une meilleure prévision des besoins de la famille (autoconsommation) et d'une commercialisation du surplus au moment opportun. Ce recul est également lié à l'augmentation des revenus tirés d'autres activités pour lesquelles, auparavant, il fallait vendre du riz.*

*En effet, à partir de la réflexion menée sur leur budget, les familles ont pris conscience des besoins qu'elles couvraient avec difficulté et ont décidé de créer des ressources nouvelles pour couvrir ces besoins. Ainsi, on enregistre une augmentation de 143,2 % des familles menant une activité de diversification (du petit commerce villageois à la culture de produits de contre saison en passant par le petit artisanat).*

*Toutefois, la réalisation des projets par l'autofinancement reste lente, surtout pour les plus démunis. Ainsi, seulement 40 % des familles ont pu réaliser leur projet d'augmentation des revenus tel qu'elles l'avaient planifié. L'épargne destinée au financement de ces projets a souvent été engloutie par une dépense exceptionnelle imprévisible.*

*Une troisième hypothèse est alors émise après ce test selon laquelle "pour catalyser le potentiel de développement des familles et pour un impact accru de la formation, les familles devaient pouvoir accéder au crédit".*

*Effectivement, après introduction de ce volet financement, le nombre de familles ayant pu réaliser leur projet par rapport au nombre de familles l'ayant planifié passe de 40 % à 100 %.*

Le crédit apparaît donc comme un complément utile, voire indispensable à la formation.

Mais, où trouver le crédit lorsqu'on est un organisme de formation ? Auprès de qui proposer une intermédiation financière ?

Les partenaires sur place, surtout lorsqu'il s'agit de banques, ne sont pas toujours prêts à collaborer (*voir encarts sur la Maison de l'Entrepreneur et le Forum des Jeunes Entreprises*).

La garantie offerte par la formation, le suivi, ne leur suffit pas. La mise en place d'un fonds de garantie présente, nous l'avons vu, de nombreuses limites (*voir page 38*).

En l'absence de partenaires dans le domaine, faut-il alors, au nom du principe de non mélange des genres, que l'organisme de formation renonce à "faire crédit" ?

Ou, à l'image des trois expériences présentées ci-dessous, doit-il intégrer le métier de banquier ? Et parfois même le conserver, y compris si des partenaires prêts à collaborer finissent par se présenter ?

***Le projet du Fonds Européen de Développement au Mali*** s'était fixé comme objectif de départ d'identifier dans deux capitales régionales (Ségou et Sikasso) des promoteurs potentiels et de les assister dans le processus de mise au point, de financement et de réalisation de leur projet. Il s'agissait bien de les assister dans la recherche de financement et non de les financer directement. Ainsi, il était prévu au départ la mise en place d'un pool bancaire chargé de la gestion de la ligne de crédit. Mais, face au refus des banques, le projet fut forcé de gérer lui-même directement la ligne de crédit mise à disposition par le FED. Aujourd'hui, il est devenu un établissement financier malien : *Crédit Initiatives SA*.

**Le Forum des Jeunes Entreprises** a créé (cf. plus haut) différentes activités d'appui aux initiatives économiques . Très vite cependant, il se rend compte que, sans coup de pouce financier au départ, les créateurs ne peuvent lancer leur entreprise. Or, les relations qu'il a tenté d'établir avec les banques n'ont rien donné (bien qu'il dispose d'une garantie mise à disposition par un organisme suisse RAFAD). Celles-ci refusent de financer les micro-entrepreneurs formés.

Pour être complet dans sa mission, le Forum met alors en place une Caisse de Petits Prêts aux Entreprises Débutantes (CAPPED).

Le projet **Maison de l'Entrepreneur** souhaitait au départ ne se situer/positionner dans l'environnement qu'en tant qu'intervenant en matière de formation-accompagnement d'entrepreneurs. Pensant qu'il était préférable de ne pas mélanger les fonctions, il ne voulait pas apparaître comme un bailleur de fonds.

Un parcours pédagogique intéressant fut élaboré, mais ne correspondant guère aux préoccupations des petits entrepreneurs s'adressant à la MRE, essentiellement motivés par l'obtention de crédit.

L'équipe de la MRE se rend alors compte du rôle de "produit d'appel" que peut jouer le crédit, produit d'appel nécessaire pour entamer un dialogue avec l'entrepreneur et l'aider ensuite à percevoir les autres difficultés, non liées au financement, sur lesquelles il butte.

Mais aucun des services financiers existants n'offre ou ne veut offrir de crédit aux micro-entrepreneurs, même avec une garantie du projet. Seul le projet OPIP accepte de collaborer, mais il est basé à Conakry et ne s'intéresse qu'à une frange d'entrepreneurs (dossiers dépassant 3 000 000 FG).

Le projet réfléchit alors à un système alternatif de financement. Il met d'abord à disposition des entrepreneurs formés un fonds revolving qu'ils gèrent eux-mêmes. Les résultats sont peu probants (argent froid ... ? manque de solidarité ... ?). Finalement la fonction crédit est intégrée à la MRE qui devient une structure de formation, d'accompagnement et ... de financement !

## 2.2 ... ET DES FINANCIERS QUI FORMENT.

Inversement, le travail du financier peut paraître beaucoup plus facile puisqu'il répond à un besoin clairement perçu par les entrepreneurs.

La question qui se pose aux financiers est plutôt alors celle de l'efficacité et de la finalité de leur action.

a/ Tant que l'on se situe à l'échelle de petits crédits, le crédit "minimaliste" ne pose pas forcément de problèmes en termes d'efficacité. Un bon système de garanties (caution solidaire, ...) et une progressivité dans les montants de crédit octroyés permettent d'obtenir un taux de remboursement très correct.

Les personnes concernées ne gérant que de toutes petites unités ne connaissent pas de grosses difficultés de gestion, du moins pas au point de ne pas pouvoir rembourser.

Par contre, à partir de l'exemple de Madagascar cité plus haut et celui du Pays Dogon ci-dessous, on peut s'interroger sur la finalité, l'impact de cette masse de petits crédits à un niveau macro. Sont-ils suffisants pour, au delà de l'amélioration du niveau de vie des individus et des familles financées, enclencher une réelle dynamique de développement local ?

Pour éviter la saturation de certains secteurs, promouvoir des activités de contre saison, etc..., autant d'éléments innovants dans les milieux décrits, les deux expériences montrent qu'il faut "amorcer la pompe" par de l'animation, de la formation, ... Le crédit seul ne le permet pas.

*Au **Pays Dogon**, depuis huit ans ,le **CIDR** met en place un réseau de **Caisses Villageoises d'Epargne-Crédit Autogérées (CVECA)** en milieu rural.*

*En 1989, apparaît la nécessité de le compléter par un volet non financier d'"animation économique". En effet, après quatre ans, le projet a une double préoccupation :*

*- Il est nécessaire de promouvoir des activités non liées aux aléas climatiques (création de revenus stables en saison sèche et en prévision des variations possibles de la production agricole). Cette promotion ne s'est pas faite "spontanément" avec la mise à disposition de l'outil financier qu'est la CVECA.*

*- Pour assurer l'équilibre financier du système à long terme, des activités significativement créatrices de richesse (micro et petites entreprises) doivent émerger dans les villages. Là encore, parallèlement à la mise en place des caisses, un travail d'animation spécifique autour de ce thème puis de formation-accompagnement des promoteurs est nécessaire.*

*Des animations sont alors organisées dans les villages pour identifier des activités de "diversification" et/ou de taille significative (micro/petite entreprise). Un suivi*

*rapproché des promoteurs ainsi identifiés et plusieurs études de filières permettent d'acquérir une bonne connaissance du tissu économique local et de ses potentialités.*

*Des secteurs d'activité prioritaires sont identifiés : textile, forge, élevage, transformation des produits agricoles, ... Au départ, un outil financier spécifique est mis en place parallèlement aux caisses (fonds d'innovation) en se basant sur le fait que les caisses n'avaient ni les disponibilités monétaires, ni les capacités d'assumer le risque lié à ces nouvelles activités. Mais, le fonds est perçu par les villageois comme une concurrence à leur caisse. Un nouveau mode de financement directement lié aux caisses est alors mis au point. En Décembre 1992, une procédure de refinancement affecté est élaborée qui permet aux caisses de bénéficier d'un crédit de la Banque Nationale de Développement Agricole pour financer les activités nécessitant des fonds importants et un suivi de gestion.*

*Le dispositif est le suivant :*

- le comité de gestion de la CVECA effectue une première pré-faisabilité de l'idée et vérifie si le promoteur a les capacités requises,*
- il sollicite ensuite l'appui des animateurs du projet pour élaborer le dossier de financement avec le promoteur,*
- le dossier est présenté à l'association inter-caisses de la zone qui l'approuve et le présente ensuite elle-même à la BNDA.*

*Les promoteurs peuvent bénéficier de conseils en gestion de la part des animateurs du projet durant et après le crédit.*

*Le volet animation économique ayant une importance tout à fait capitale, un cadre économique sera intégré au service commun mis en place dans la perspective de retrait du projet.*

*Il aura à charge tout le travail d'accompagnement des comités de gestion des caisses et des promoteurs de micro et petits entreprises.*

*A noter que sur plusieurs autres projets de caisse d'épargne-crédit menées par le CIDR, la nécessité d'une action complémentaire de ce type (animation et formation économiques, étude de filières, ...) apparaît.*

b/ Dans le cas du financement de petites entreprises, la formation n'est plus seulement une question de finalité, d'impact mais ... d'efficacité à court terme, à savoir un bon taux de remboursement.

L'acquisition grâce au crédit de nouveaux équipements entraîne une rupture technologique. L'entrepreneur devra rechercher de nouveaux circuits de

commercialisation, gérer un fonds de roulement plus important. Ce type d'évolution doit nécessairement, pour aboutir, être accompagné par des conseils et une formation en gestion.

Et comme en matière de formation-conseil, il n'est pas non plus toujours facile de trouver des partenaires capables de faire du "sur-mesure". Faire soi-même peut apparaître, à tort ou à raison, comme la meilleure solution !

Le projet COPARE (ancien projet FED Sénégal) en est une bonne illustration. Tout en reconnaissant la nécessaire complémentarité crédit/formation, il avait d'abord choisi de sous-traiter, au moins partiellement, cette dernière ... avant de la réintégrer, lui aussi, dans ses activités principalement financières.

***Le projet COPARE (ancien projet FED Sénégal)** a été lancé en 1989 avec pour objectif de favoriser la construction d'un tissu économique local de petites entreprises agricoles et artisanales. Organisme de crédit, il sous-traitait au départ l'aspect formation à d'autres organismes ou ONG spécialisées, ne conservant à son niveau que le montage des dossiers.*

*Bien que les promoteurs aient trouvé ces formations utiles, elles restaient un peu générales et pas toujours très adaptées aux besoins. La formation n'avait d'ailleurs eu qu'un impact limité sur la tenue de comptabilité (sur soixante promoteurs enquêtés par l'IRAM en Juin 1993, douze disposaient d'une comptabilité complète, vingt huit d'une comptabilité partielle et vingt d'aucune comptabilité).*

*Le projet reprend alors (1991) à son compte l'aspect formation qu'il dispense de manière individualisée à travers le suivi-conseil. L'objectif était de transformer progressivement ce service de formation en véritable centre de gestion.*

*(En 1994, bien que la plupart des promoteurs se déclarent satisfaits des prestations du service de formation, celui-ci disparaîtra pour des raisons externes non liées directement à ses activités).*

Plusieurs programmes conduits par la SIDI ont connu une évolution similaire.

*"Le conseil en gestion s'est installé comme une fonction complémentaire dans la plupart des **Sociétés de Financement Locales** (mises en place par la **SIDI**). Elle est destinée à sécuriser les engagements financiers. Elle doit donc permettre d'identifier les bons clients, de réaliser des évaluations crédibles, de doter le chef d'entreprise d'un certain nombre d'outils de gestion simples et adaptés : registres comptables, tableaux de bord, etc..."*

Source : SIDI, *Rapport de synthèse : bilan d'actions en Afrique et observatoire d'expériences*, FERNANDO LUCANO URIOSTE, XAVIER OURY, 1995

### **3. LE CREDIT CONSEIL, UN NOUVEAU METIER ?** **OU LES ENJEUX ET LIMITES D'UNE APPROCHE INTÉGRÉE**

Fruit de ces expériences et/ou d'autres, une nouvelle approche s'est donc définie. Certains projets ont ainsi mis en place, dès le départ, une chaîne intégrée de services depuis l'accueil du promoteur jusqu'à l'octroi/remboursement du crédit en passant par la formation, le montage de dossier, le conseil, ...

***Le Projet de l'Entreprise Privée*** a démarré au Tchad en Juillet 1984 à N'Djamena.

*Il se fixait comme objectif d'appuyer la promotion de petites et moyennes entreprises.*

*Pour cela, dès le départ, il a mis à leur disposition une formule combinant appuis financiers et non financiers :*

- des fonds sous forme de crédits
- accompagnés de conseils en gestion.

#### 1 - Le crédit

*Les crédits sont accordés pour des délais variant entre six et dix huit mois. Le taux d'intérêt pratiqué est de 18 % (depuis le 1er Octobre 1995). Les garanties exigées sont l'aval d'une tierce personne et des nantissements, hypothèques ou gages sur des biens et équipements de valeur.*

#### 2 - Les conseils en gestion

*Il passe notamment par l'élaboration de comptes d'exploitation prévisionnels (dossiers de demandes de prêts) et récapitulatifs (suivi durant le prêt). Les dépenses familiales sont prises en compte dans l'élaboration de ces comptes d'exploitation.*

*A moyen terme, les appuis en conseil-formation doivent permettre aux responsables de PME :*

- d'utiliser un système comptable,
- de faire un plan de trésorerie,
- d'arriver un jour à présenter un dossier bancaire de plus grande envergure que celui traité par VITA-PEP.

### **Comment analyser cette évolution des pratiques ?**

Certains n'y voient que des réponses à des contingences de terrain. Se basant d'une part sur les résultats très mitigés de certains projets ayant développé une approche intégrée, et d'autre part sur la relative réussite de certains dispositifs minimalistes, ils considèrent cette tendance à combiner des fonctions financières et non financières comme des "dérives dangereuses".

Pour notre part, et bien qu'en accord avec les constats effectués quant aux échecs de certains dispositifs intégrés, nous pensons que ces évolutions sont au contraire très révélatrices et peuvent, moyennant certaines conditions, fonder de nouveaux principes d'action.

Deux éléments semblent importants à distinguer :

- Le développement des petites entreprises nécessite-t-il une conjugaison des deux types d'appui ? La formation/conseil seule ou le crédit seul sont-ils suffisants pour faire émerger un tissu de petites entreprises ?
- Comment ces deux fonctions doivent-elles être intégrées sur le plan institutionnel ? Peuvent-elles ou doivent-elles être assurées par une même structure ?

#### **3.1. POURQUOI CONJUGUER CREDIT ET FORMATION/CONSEIL**

##### **... ou les limites d'une approche minimaliste.**

Les formateurs semblent acquis à l'idée que les entrepreneurs qu'ils appuient ont besoin, dans la plupart des cas, de crédit pour développer leurs activités. Par ailleurs, le crédit constitue un excellent vecteur pédagogique pour l'apprentissage de la gestion. Parallèlement, les formateurs mettent cependant en garde contre la dictature du crédit qui "transforme les entrepreneurs en emprunteurs". La logique du crédit ne doit pas l'emporter sur celle de l'entreprise.

Ces mises en garde sont d'autant plus justifiées que les opérateurs financiers sont encore loin de tous reconnaître la nécessité de l'accompagnement.

a/ Le crédit peut-il se rembourser sans accompagnement ?

Le principal argument des tenants de l'approche minimaliste se fonde sur le fait que le crédit peut très bien se rembourser sans accompagnement en termes de formation/conseil en gestion.

Certes, certains projets de crédit obtiennent de bons taux de remboursement sans assurer ni formation, ni suivi-conseil. Mais, la répartition de leur portefeuille de clientèle montre une forte proportion de dossiers d'entreprises commerciales, pour des prêts à court terme, facilement analysés et présentant peu de risques.

**Evolution du portefeuille de clients de l'ACEP (Sénégal) 1990/1993**

<i>Désignation</i>	<i>1990</i>	<i>1993</i>
<i>Commerce général</i>	43 %	39 %
<i>Commerce agricole</i>	14 %	4 %
<i>Secteur manufacturier</i>	17 %	15 %
<i>Services</i>	23 %	37 %

(Source : Evaluation ACEP, Janvier 1994)

**Répartition du portefeuille de clients de PRIDE (Juin 1995)**

<i>Désignation</i>	<i>Nombre de clients</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Commerce</i>	3 523	36,9%
<i>Commerce de produits locaux</i>	3 412	35,7%
<i>Total commerce</i>	6 935	72,6%
<i>Artisanat</i>	1 850	19,4%
<i>Prestation de services</i>	223	2,3%
<i>Restauration</i>	547	5,7%
<i>Total</i>	9 555	100%

Source : Rapport d'activités semestriel (1er Janvier/30 Juin 1995)

L'autre effet pervers d'une logique de crédit dominante est celui de la dérive bancaire. Partiellement lié au précédent, il consiste, en l'absence d'accompagnement, à privilégier les garanties matérielles présentées par le client plutôt que la qualité de son projet. Le projet a alors tendance à devenir concurrent des banques de la place...

*Un cadre africain responsable d'une structure d'appui à la création d'entreprise au Cameroun explique : "Depuis que les bailleurs de fonds ont cessé de nous subventionner pour assurer la fonction d'accompagnement, nous observons une dérive dans notre sélection des promoteurs : de moins en moins de créateurs, de plus en plus de personnes qui ont de réelles garanties qu'il sera possible de réaliser en cas de non remboursement. Sans formation-accompagnement, les garanties matérielles sont le seul moyen de nous prémunir contre les risques d'impayés. Bien sûr, nous n'avons plus vraiment l'impression de faire du développement. Nos clients pourraient presque être ceux des banques classiques, alors que notre structure avait été créée pour des entrepreneurs non bancables..."*

*(Propos recueillis au séminaire Technap/RAFTA, Chantilly, Avril 1995)*

Le crédit sans accompagnement peut donc se rembourser mais ... à condition de choisir sa clientèle, c'est-à-dire en évitant le secteur des micro et petites entreprises du secteur productif et le financement à moyen terme ... !

Une structure comme l'ACEP réfléchit d'ailleurs, avec le développement de prêts moyen terme, aux mesures d'accompagnement nécessaires en termes de formation/conseil en gestion.

La combinaison d'appuis financiers et non financiers semble donc indispensable dès lors qu'on quitte le public de micro-activités commerciales pour prêter à un public de réelles petites entreprises. Mais la sécurisation des crédits est-elle la seule justification de la formation/conseil en gestion ?

b/ L'appui en gestion ou les services non financiers ont-ils pour seule fonction de sécuriser les crédits ?

Trop souvent, l'appui en gestion est simplement perçu comme la mise en place d'outils comptables. Et, sur beaucoup de programmes, il se limite en effet à cela. On comprend alors que certains puissent remettre en cause son utilité. En effet, avec un peu de recul, force est de constater que cette conception, quelle que peu appauvrie de l'appui en gestion, a rarement un véritable impact sur les petites entreprises.

Certes, les entrepreneurs achètent les cahiers, dans le meilleur des cas, les remplissent consciencieusement, mais cette comptabilité, lorsqu'on l'analyse de plus près, se révèle relativement artificielle et elle est généralement abandonnée dès que le conseiller tourne le dos !

Doit-on pour autant en conclure que la comptabilité et, de manière plus générale, l'appui en gestion est inutile ?

La conclusion serait un peu hâtive.

Un appui en gestion limité à la mise en place de comptabilité a effectivement peu d'utilité, surtout si - et c'est encore trop souvent le cas - celle-ci n'est pas adaptée à la situation des petites entreprises, c'est-à-dire ne prend pas en compte le fait qu'il gère parfois plusieurs activités en même temps, que le budget familial et le budget de l'entreprise ne peuvent être complètement cloisonnés (*voir partie IV, chapitre 1, paragraphe 1.1 et 2.1*).

*"L'entrepreneur perd très rapidement de vue l'utilité de la comptabilité, toutefois sentant l'importance que les organismes attachent à cet enregistrement, il se plie à leurs attentes et enregistre comme il peut les dépenses et recettes. La comptabilité n'est alors plus qu'un outil de séduction pour l'entrepreneur qui veut évoluer dans la sphère des structures d'appui aux artisans".*

*Source : Dorothee PIERRET, Responsable d'un projet de promotion des entreprises artisanales en République Centrafricaine*

Les modèles comptables retenus doivent donc réellement refléter la situation des petites entreprises, dans leur globalité, pour que les entrepreneurs en perçoivent l'utilité et s'en servent comme des outils d'aide à la décision. Mais, cela ne suffit pas. L'utilisation des outils comptables comme outils de gestion - et non de séduction des structures d'appui - nécessite elle-même un apprentissage, qui doit faire partie intégrante de la formation/ conseil.

Enfin, au delà de la maîtrise d'outils comptables, les entrepreneurs sont demandeurs d'autres types de services et de conseils sur la gestion de leur personnel (notamment les apprentis qui, on l'a vu, leur posent beaucoup de difficultés), la diversification de leurs activités (vers quels secteurs ?), leur politique commerciale, ... Le suivi doit intégrer ces éléments pour répondre aux attentes des entrepreneurs. Cet aspect de formation continue, de conseils en organisation, les intéresse au moins autant, si ce n'est plus, que la mise en place et la maîtrise d'outils comptables.

Or, ces "autres" aspects du suivi sont souvent négligés : par manque de temps, parce qu'ils requièrent des compétences plus poussées de la part des conseillers/formateurs ... ou parce que ces derniers se satisfont d'éléments chiffrés les renseignant sur les chances de remboursement d'un crédit.

De manière générale, les interrogations quant à la pertinence de l'appui en gestion nous semblent donc moins se situer du côté de la demande - désintérêt des entrepreneurs pour la comptabilité, la gestion, le suivi-conseil, ... - que du côté de l'offre - services d'appui ne proposant pas toujours des outils, services et prestations adaptées à la situation et aux attentes de chaque type d'entrepreneurs.

### 3.2 L'ARTICULATION INSTITUTIONNELLE DU CRÉDIT ET DE LA FORMATION/CONSEIL : LA VÉRITABLE QUESTION

Une fois acquis le principe que formation et crédit sont deux appuis complémentaires, indispensables pour assurer le développement d'un tissu de petites entreprises, se pose la question, moins évidente, de leur articulation institutionnelle. Peuvent-ils et/ou doivent-ils être assurés par une même structure ?

Quelle que soit la formule choisie, deux écueils semblent à éviter.

#### a/ L'indépendance totale entre les deux fonctions

La séparation des deux fonctions au sein de structures entièrement autonomes et indépendantes recèle de nombreux effets pervers.

D'une part, les personnes chargées de monter les dossiers ne sont pas responsables du recouvrement du crédit et cherchent avant tout à monter des dossiers qui "passeront" auprès de la structure de financement (banque ou autre) sans réelle analyse de la faisabilité du projet présenté.

D'autre part, la structure financière ne disposant pas des éléments nécessaires pour analyser l'évolution de l'entreprise peut se montrer trop laxiste ou trop ferme dans ces décisions : refus d'un dossier viable économiquement par manque de garanties

matérielles, refus de rééchelonnement d'un crédit pour un entrepreneur honnête mais en difficulté de remboursement pour cause économique, etc...

On risque ainsi de retomber dans les écueils qu'ont connu les bureaux d'appui créés pour présenter des dossiers aux banques (cf. MF L'HERITEAU, *revue de quelques systèmes d'appui aux micro entreprises*, page 38).

b/ Les dangers d'une trop grande intégration des fonctions

L'intégration totale des deux fonctions n'en présente pas moins elle aussi des limites si les responsabilités ne sont pas clairement délimitées.

L'évaluation récente des projets soutenus par la Commission Européenne, notamment au Sénégal (COPARE) et au Mali (Crédits Initiatives SA), illustre bien les écueils possibles d'une approche intégrée mal gérée :

- difficulté à mener de front des fonctions très différentes,
- confusion au niveau des critères d'évaluation avec parfois une négligence des taux de remboursement,
- ambiguïté qui consiste à être juge et partie,
- tendance à négliger la qualité des prestations car rendues obligatoires pour l'entrepreneur qui sollicite un crédit (on ne situe plus dans une logique d'offre et de demande),
- difficulté à atteindre l'équilibre financier compte-tenu du coût des services de formation/conseil et/ou tendance à privilégier la logique financière (octroi d'un maximum de crédits) au détriment de la fonction de formation/conseil (pas assez rentable).

*"Même si le cumul des fonctions peut être justifié au départ, il y a très vite un vice sinon un danger à cumuler des fonctions d'appui et de conseil des entrepreneurs à celles de prêteurs et de gestionnaire d'une ligne de crédit. Cette dérive quasi "institutionnalisée" dans le projet au Mali jusqu'à présent peut entraîner beaucoup de problèmes : conflits d'intérêts, manipulation des promoteurs, subjectivité dans les choix et les décisions. Ce cumul, tout à la fois force et faiblesse du projet, dans le sens où il lui confère les moyens de sa politique en dehors de toute contrainte extérieure, doit en fait être progressivement annulé par une évolution dans l'organisation sinon dans la forme des structures mises en place pour assurer l'une et l'autre des fonctions néanmoins liées" (Olivier DONNET, ancien responsable du projet FED Mali, *Marché Tropicaux*, N° 146, Juillet/Août 1994).*

Les limites soulignées sont-elles liées au fait que les structures ont adopté une approche intégrée ou à une mauvaise conception de l'intégration des fonctions ?

c/ Pour une véritable articulation : la contractualisation et le partage des responsabilités

Si l'on met de côté le cas des dispositifs minimalistes, pour qui la question d'une articulation avec une structure de formation/conseil ne se pose pas (le service est jugé inutile, ce qui peut être partiellement vrai compte-tenu du public visé), force est de constater que les expériences passées n'offrent guère d'exemples réussis d'une articulation entre formation/conseil et crédit.

Sans doute parce que la solution ne se situe ni dans une intégration totale, ni dans une séparation stricte. L'enjeu semble moins se situer dans un débat (qui a par ailleurs parfois tendance à devenir idéologique) sur le choix de mettre en place une ou deux structures différentes, que de réfléchir aux conditions et procédures permettant une articulation optimale entre les deux fonctions sans déresponsabiliser ceux qui en ont la charge, qu'ils travaillent ou non au sein d'un même organisme.

Les dérives, voire les échecs, de certains dispositifs intégrés sont en cela riches d'enseignements.

Pour éviter la dérive bancaire (privilégier la logique de crédit au détriment des besoins de l'entrepreneur, voire du public cible), on peut envisager la tenue d'une comptabilité distincte entre activité de crédit et activité de formation-conseil, en fixant des objectifs d'autofinancement distincts pour chacune des deux fonctions. L'intégration d'une fonction de formation/conseil peut entraîner un surcoût qu'il faut clairement identifier.

D'autre part, pour éviter la confusion dans l'esprit des bénéficiaires (et dans les critères d'évaluation) vis-à-vis d'une structure qui assure à la fois le rôle de banquier (logique de rigueur, voire de gendarmerie) et celle de conseiller (logique de souplesse et de transparence), les rôles doivent être clairement distingués entre les personnes (voire les services) qui assurent chacune des fonctions : une personne (et/ou un service) responsable du crédit et une personne (et/ou un service) responsable de l'accompagnement.

Par contre, une contractualisation entre les deux services doit instituer une responsabilité commune sur les dossiers tant par rapport au bon remboursement des crédits que vis-à-vis de la réussite des entreprises appuyées : compréhension et accord

sur les critères d'analyse de chacun des services, confiance respective dans le travail effectué par l'autre, etc...

Enfin, si le suivi d'une formation ou le recours à un suivi comptable peuvent être imposés à l'entrepreneur pour l'octroi d'un premier crédit, il importe de le laisser ensuite libre de continuer ou non à recourir à ce type de services, y compris dans le cas où il sollicite un second crédit (maintenir une véritable logique d'offre et de demande sur les prestations de formation/conseil).

Ce type d'articulation est valable quelle que soit l'option choisie : deux services au sein d'une même structure ou deux structures différentes. Le choix de l'une ou de l'autre dépend ensuite d'autres facteurs, notamment la taille du marché auquel la structure se dédie. Pour des structures d'appui intervenant au niveau national ou en capitale, la création de deux structures différentes est envisageable. Pour des organismes d'appui décentralisés intervenant à un niveau régional, dans des villes secondaires, la mise en place d'un seul dispositif sera privilégiée.

**En guise de conclusion**

***Après une phase de débat très idéologique sur le rôle respectif de la formation et du crédit, on semble aujourd'hui revenu à plus de pragmatisme.***

***Pour un public de micro-entreprises commerciales, les approches minimalistes semblent avoir fait la preuve de leur succès, du moins en termes de nombre de personnes touchées, de taux de remboursement et d'équilibre financier.***

***Par contre, en matière de soutien à la petite entreprise, l'évolution des expériences montre très clairement la nécessité de combiner formation/conseil et crédit, non seulement pour assurer la viabilité du dispositif (taux de remboursement), mais pour avoir un réel impact sur le développement des activités. Un effort semble cependant encore à faire sur beaucoup de programmes pour adapter les outils et formations en gestion à la situation des différentes catégories de petites entreprises et optimiser ainsi leur impact.***

***La question de l'intégration ou non des deux fonctions au sein d'une même structure semble quant à elle une fausse question : l'enjeu réside surtout dans les procédures et conditions d'articulation de ces deux fonctions et une responsabilité commune et globale de ceux qui l'assurent à la fois en termes de remboursement des crédits et de développement de l'entreprise.***

## CHAPITRE 2 - D'UN PUBLIC CIBLE À UN PUBLIC "MIXTE" ...

Il y a le choix des moyens : doit-on former ? financer ? ... et il y a le choix des publics : qui va-t-on former et/ou financer ? Les plus pauvres et leurs activités génératrices de revenus ? Les "vraies" entreprises (esprit d'entrepreneur, comptabilité; ...) ? Doit-on choisir ? et si oui , comment ?

Là encore, la décision relève en grande partie de présupposés idéologiques ou philosophiques, selon que l'on se situe dans une démarche plus ou moins "sociale" ou plutôt économique.

Mais, beaucoup de projets ont, à leur démarrage, "ciblé" un public spécifique, obéissant ainsi au principe d'efficacité selon lequel les appuis n'auront un véritable impact que si l'on se concentre sur un seul public, bien délimité.

Aux présupposés idéologiques, se sont parfois ajoutés un contexte et une volonté politique particuliers qui ont amené, au sein de la catégorie des entrepreneurs, à effectuer un ciblage encore plus fin. Ainsi, beaucoup de programmes nés dans les années 1980, suite aux plans d'ajustement structurel, ont cherché à appuyer exclusivement des jeunes diplômés ou des "déflatés" (fonctionnaires licenciés) à qui la fonction publique avait fermé ses portes.

Ces programmes visaient donc essentiellement la création d'entreprises plutôt que le développement d'entreprises existantes.

Pour des raisons diverses, beaucoup de ces programmes ont connu ou connaissent aujourd'hui une même tendance : celle d'élargir leur public à de nouvelles catégories d'acteurs qui, dans un premier temps, en avaient été exclues pour les motifs cités plus haut.

Là encore, les principes sont remis en cause par la pratique.

Sur l'ensemble des projets, ce mixage des publics s'est accompagné d'une définition de nouveaux produits adaptés à la nouvelle catégorie de clientèle.

## **1. CRÉATEURS OU ENTREPRISES EN DÉVELOPPEMENT ?**

La plupart des projets d'appui à l'entreprise étudiés sont nés au début des années 1980, dans un contexte particulier qui est celui des plans d'ajustement structurel (PAS) et de leurs corollaires : privatisation, libéralisation, réduction des effectifs de la fonction publique, ...

L'amalgame de ces différentes tendances a conduit à l'idée que la création d'entreprises privées pouvait être un moyen de résorber le chômage des "déflatés" et des jeunes diplômés qui ne trouvaient plus de poste dans l'administration.

Plusieurs programmes se sont ainsi mis en place en prenant spécifiquement pour cible ces publics. Ces programmes relevaient soit d'organismes parapublics (le BARAF en Guinée, le CEPPEP au Bénin, ...), soit de projets (projet FED Sénégal et Mali), soit encore d'ONG locales (Forum des Jeunes Entreprises au Congo).

Le mélange d'objectifs sociaux (création d'emplois) et économiques caractérisant ce type de programmes a fait oublier de définir ce que l'on entendait par entrepreneur.

Fournir du capital (primes de départ des fonctionnaires plus les prêts des banques accompagnés de systèmes de garantie du projet), de la formation et des conseils, suffit-il pour transformer n'importe quel individu en chef d'entreprise ? Ou, cette fonction nécessite-t-elle des prédispositions ? des aptitudes particulières ? un "esprit d'entreprise" ?

Les publics ici ciblés ont-ils, plus que d'autres, ces aptitudes et pré-requis ?

Une évaluation du projet CEPPEP au Bénin, bien que les propos soient sans doute à nuancer, semble plutôt donner un avis contraire.

*" Beaucoup de clients du centre sont d'anciens fonctionnaires. Or, le fonctionnariat a nécessairement forgé en eux des comportements aux antipodes de l'entrepreneuriat. En effet, travaillant au sein d'organisations à forte valeur normative, celles ci ont peu développé le sens de l'innovation et demeurent de surcroît étrangères aux exigences de productivité.*

*D'autre part, le statut de fonctionnaire symbolise une ascension sociale ; à l'image des "cols blancs", on observe un certain dédain pour les tâches manuelles. Si on a de l'instruction, on ne devient pas artisan, ceux qui le deviennent, c'est qu'ils ont échoué au CEPE (Certificat d'Etudes Primaires Élémentaires). Ils se sont réfugiés alors dans l'apprentissage par échec (...).*

*On peut ajouter que ce dédain des tâches manuelles par les "instruits" renverrait également aux influences culturelles de l'ancien colonisateur (la France). Enfin, cette population cible constitue encore la population la plus sensibilisée aux discours marxistes. Elle apparaît donc éloignée des profils psychologiques de l'entrepreneur type".*

*(Source : A.A CHASTEL, évaluation CEPPEP, Juillet 1991/Avril 1992)*

Le taux de non remboursement, d'échec ou d'abandon obtenu sur les projets en question, semble confirmer, au moins partiellement, cette thèse.

S'il existe un potentiel d'entrepreneurs dans la catégorie des déflatés et jeunes diplômés, il n'est certainement pas plus élevé que dans les autres catégories sociales.

*"Créer des entreprises sur la base d'objectifs sociaux de création d'emplois pour telle ou telle catégorie compromet dès le départ la réussite du projet. C'est d'entrepreneurs et de leur projet d'entreprise qu'il s'agit. C'est seulement sur la base de critères rattachés à ce seul objectif que doit s'articuler le projet et les procédures de travail et de prise de décision qu'il organise. Ce seront ensuite les entreprises viables et rentables qui créeront des emplois stables" (Source : Olivier DONNET, ancien responsable du projet FED Mali, marchés tropicaux, n° 146, Juillet/Août 1994).*

A l'analyse des premiers résultats quels que peu décevants, ces organismes très spécialisés soit ont fermé boutique, soit se sont ouverts à un public plus large, notamment des entrepreneurs déjà en activité.

Au Congo, après une mission d'évaluation-conseil réalisée en Juin 1992, le Forum des Jeunes Entreprises, qui s'était lancé dans la branche difficile des jeunes diplômés créateurs, s'est ouvert à des entrepreneurs déjà en activité et ce pour différentes raisons :

- mieux connaître le milieu entrepreneurial existant pour une meilleure orientation des créateurs,

- diversifier les risques,
- augmenter le volume d'activités.

Le projet COPARE (ancien projet FED Sénégal), dont l'antenne de Saint Louis était spécialisée dans la création d'entreprises par des déflatés (gestion du fonds de réinsertion des déflatés de la SAED financé par la Caisse Française de Développement), travaille désormais lui aussi avec tout entrepreneur quelle que soit son origine.

Le projet FED Bamako (aujourd'hui Crédit Initiatives SA), qui avait pris pour cible les jeunes diplômés et les créateurs, a lui aussi abandonné cette spécificité pour offrir ses prestations à tout public d'entrepreneurs.

*"Notre portefeuille est composé à 60 % de créateurs. Cela a été une erreur. La création est trop risquée pour que l'on ne se concentre que sur ce public"*

*Source : Ibrahima DIALLO, Crédit Initiatives SA, Atelier Guinée, Janvier 1996*

On constate la même évolution sur les programmes soutenus par la SIDI, qui s'étaient au départ spécialisés sur la création, et évoluent aujourd'hui vers un public d'entreprises existantes.

	<i>% de créateurs</i>
<i>IDM, Mauritanie</i>	<i>38 % en 1993, 27 % en 1994</i>
<i>FIDI, Côte d'Ivoire</i>	<i>15 % en 1994</i>

## **2. APPUI AUX ENTREPRENEURS OU CRÉATION D'AUTO-EMPLOI POUR LES PLUS PAUVRES ?**

Appuyer des entrepreneurs ou promouvoir les activités économiques des plus pauvres ne relèvent pas non plus de la même démarche.

Dans un cas, le projet vise la promotion d'une croissance économique durable, dans l'autre il cherche l'intégration des groupes les plus défavorisés.

La différence d'approche ressort bien de la typologie établie par l'USAID :

- Entreprise formation programmes : intégration sociale de groupes défavorisés par la création de micro unités viables et dirigées par des entrepreneurs inexpérimentés (montant moyen des prêts : 508 US\$ , 59 % des bénéficiaires sont des femmes)

- Entreprise expansion programmes : augmentation des revenus et parfois création d'emplois dans une unité déjà existante, cela doit se traduire par un gain net pour l'économie (montant moyen des prêts : 705 US\$, 42 % des bénéficiaires sont des femmes)

- Entreprise transformation programmes : introduire une croissance à long terme et auto-entretenu de l'entreprise par développement de la productivité et amélioration des capacités de gestion, montant moyen des crédits : 3260 US\$, 27 % des bénéficiaires sont des femmes)

(Source : AID, Micro-entreprise stock taking synthesis report, Mars 1989)

Toutefois, sur le terrain, se dessine une tendance nouvelle qui remet en cause, là encore, le principe du "public cible".

De plus en plus de projets, mis en oeuvre à destination d'une catégorie bien particulière d'acteurs, se sont ouverts à ceux qu'ils avaient exclus au départ.

## 2.1. DES PETITES ENTREPRISES AUX MICRO-ACTIVITÉS ...

Les programmes du type "transformation" visent essentiellement des petites entreprises. Or, les entreprises de ce type sont rares en Afrique. Et, dans une région, voire un pays donné, le public concerné est rapidement touché.

Même si ces entreprises sont demandeuses de crédits d'un montant relativement élevé, cela suffit rarement, étant donné leur faible nombre, pour parvenir à un équilibre financier durable.

S'il veut se pérenniser, le projet doit donc trouver d'autres moyens pour augmenter le volume de ses crédits.

Il se tourne alors généralement vers une clientèle plus "micro".

Ce qui l'amène d'ailleurs souvent en parallèle à revenir sur un autre de ses principes d'action : le financement d'activités productives.

La clientèle micro est en effet essentiellement composée d'activités commerciales ou de services : revendeuses, petits réparateurs de rue, etc...

J. MAC KENZIE distingue trois catégories d'entreprises selon leur taille :

- Les activités marginales

Ce sont des activités de survie pour les plus pauvres , qui n'emploient en général qu'une personne. Ces activités peuvent également constituer un complément de revenu des ménages à temps partiel ou sur une base saisonnière. Elles ne nécessitent qu'un capital faible et aucun local spécifique : c'est l'activité du vendeur des rues, de la couturière à domicile ou du cireur de chaussures, par exemple.

- Les micro-entreprises

Les micro entreprises emploient au plus dix personnes, travaillent en général dans des locaux fixes, et détiennent un capital (même si ce capital est modeste). Les micro-entreprises travaillent dans tous les secteurs : commerce, production, transport, services, construction, pêche, agriculture, etc... Dans le Sahel, ces entreprises sont gérées de façon traditionnelle, et restent informelles ; ce sont elles qui fournissent à la majeure partie de la population les produits de détail, les transports, les services et les produits locaux, agricoles ou manufacturés.

- Les petites entreprises

Les petites entreprises emploient de dix à cinquante personnes, travaillent dans des locaux fixes et disposent d'un capital. Les plus petites d'entre elles ressemblent aux micro-entreprises, tandis que les plus importantes présentent des caractéristiques proches de celles du secteur moderne (comptabilité écrite, main d'oeuvre salariée, etc... ). Comme la croissance d'une entreprise attire l'attention des autorités et complique la gestion traditionnelle, il est rare que les micro-entreprises passent au stade de petite entreprise au sens strict.

(Source : La promotion de petites entreprises au Sahel, J. MAC KENZIE, 1986)

Deux projets illustrent bien cette évolution.

**Le Projet de l'Entreprise Privée** a démarré au **Tchad** en Juillet 1984 (voir encart page 57) avec un financement de l'USAID. L'objectif de départ était d'appuyer la promotion de petites et moyennes entreprises.

Mais, en 1988, après évaluation, le projet modifie sa stratégie. En effet, les responsables se rendent compte que le potentiel de petites entreprises est relativement limité dans le pays, et dans tous les cas, insuffisant pour parvenir à une structure viable

financièrement (après deux ans d'activité à Moundou, le projet a touché la cinquantaine de petites entreprises de la zone).

Le projet décide alors de s'ouvrir aux promoteurs de micro-activités économiques, et par conséquent aux activités commerciales.

*Cette ouverture est également un moyen de diversifier les risques, le taux de remboursement des petits crédits (micro-activités) se révélant rapidement beaucoup plus élevé que celui des prêts aux entrepreneurs : 97/98 % contre 77/78% en 1993.*

***Le projet Maison de l'Entrepreneur***, lorsqu'il s'est installé en ***Guinée Forestière***, avait pour objectif la promotion de petites entreprises. Un parcours pédagogique intéressant est élaboré à leur intention (voir encart page 53).

*Mais le nombre de petites entreprises est relativement limité, surtout dans la Sous-Préfecture de Macenta (elles sont plus nombreuses sur N'Zérékoré).*

*Très vite, le projet se rend compte de la nécessité de diversifier son public :*

- d'une part pour atteindre l'équilibre financier,*
- d'autre part pour répondre à la demande des nombreux artisans et petits commerçants qui s'adressent à elle, mais pour qui la formation proposée est trop coûteuse, trop longue , et en fin de compte peu utile compte-tenu du niveau de gestion requis au sein d'aussi petites unités.*

*De nouvelles modalités de formation et de crédit sont alors mises au point. Le premier parcours est réservé à ceux qui souhaitent réellement créer ou développer une petite entreprise et sont prêts à y investir le temps et l'argent nécessaires.*

*A ceux qui sont simplement à la recherche d'un fonds de roulement (petits artisans, commerçantes), est dispensée une formation de courte durée et peu coûteuse.*

## 2.2. DES MICRO-ACTIVITÉS AUX PETITES ENTREPRISES ...

Les projets visant, de manière volontariste ou non, "les plus pauvres", connaissent une évolution similaire, mais en sens inverse, en s'ouvrant à des entreprises plus stables et souvent de taille plus importante.

Le projet CVECA au Pays Dogon (voir encart page 54) en est un exemple. Pour consolider les caisses villageoises et assurer la viabilité du réseau, le projet a cherché à promouvoir des activités non agricoles et de taille plus importante, se rapprochant de la définition de la micro-entreprise donnée par J. MAC KENZIE.

Le projet PRIDE en Guinée connaît la même évolution.

***En Guinée, le projet PRIDE a trois composantes d'action :***

- *la formation à l'esprit d'entreprise (voir encart p 15),*
- *les Branches : pour le micro-crédit de type Grammen Bank,*

- le BEC (*Business Excellence Entreprise*) visant les gros crédits de 1 million à 30 millions de FG à destination d'entrepreneurs travaillant avec l'industrie de la Bauxite en sous-traitance.

Chaque composante contribue au financement de la structure de l'ONG guinéenne PRIDE.

Le petit crédit vise les micro-activités économiques en milieu urbain. Le crédit est distribué à des groupes de caution solidaire de cinq personnes qui acceptent de suivre une formation préalable et continue en accompagnement des prêts. Les individus doivent utiliser le crédit pour mener des activités génératrices de revenus. La formation vise à diminuer les charges inutiles (dépenses festives ou sociales) et à séparer la gestion de l'entreprise de la gestion familiale. La taille des prêts varie de 50 000 à 500 000 FG par individu. Il faut solder un premier prêt pour accéder à un prêt supérieur.

De Mars 1992 à fin Septembre 1994 , 8 875 prêts ont été distribués.

Cependant, la formation à l'esprit d'entreprise a permis de découvrir une nouvelle catégorie de clientèle, les petits entrepreneurs, avec des besoins financiers plus importants et non satisfaits par les banques. Aujourd'hui, un autre système de crédit est donc testé, qui vise cette clientèle (pharmacies, menuisiers, hôtels, écoles privées, ...). Avec des montants variant entre 500 000 et 5 000 000 FG, ce type de prêt moyen terme devrait permettre d'améliorer l'équilibre financier global de la structure.

Mi 1996, trente neuf prêts moyen terme ont été distribués dans cinq des treize villes où est implanté PRIDE, pour un montant global de 122 millions de Francs Guinéens.

(Source : TIDIANE BARRY, responsable de la formation, intervention au séminaire CEFEB, Novembre 1994, et Rapport d'activités semestriel Janvier/Juin 1996)

L'ACEP au Sénégal est également en cours de réflexion sur le lancement de prêts à moyen terme auprès d'un public de petites entreprises.

### **3. DIVERSIFIER LES PUBLICS : POURQUOI ET COMMENT ?**

Beaucoup de structures d'appui ont élargi leur public dans le souci d'augmenter le volume de leurs crédits, donc pour atteindre un certain seuil de rentabilité de l'activité financière.

D'autres raisons (répartition des risques, péréquation des coûts, ...) nous poussent à penser que la diversification des publics est effectivement une condition de pérennisation des structures mises en place, non seulement concernant la fonction crédit mais également concernant la fonction dite non financière (formation, conseil, ...).

Mais, la recherche d'équilibre financier n'est pas un objectif suffisant pour justifier un tel principe.

Des dérives risquent sinon de naître et la diversification peut se transformer en un abandon des publics les plus difficiles, les moins nombreux, les plus risqués tels que les petites entreprises, les créateurs, ..., constat que l'on peut déjà effectuer sur certaines expériences.

Aussi nous semble-t-il important de rappeler quels peuvent être les autres intérêts d'une diversification des publics et dans quelles conditions doit s'effectuer cette diversification.

### 3.1. POURQUOI DIVERSIFIER LES PUBLICS ?

#### a/ Un moyen d'accroître la qualité et l'efficacité des appuis

Appuyer des entrepreneurs déjà en activité permet d'acquérir une connaissance concrète de l'environnement économique, des problèmes de gestion, commercialisation, ..., autant d'éléments nécessaires pour appuyer efficacement des créateurs (*cf. expérience FJE au Congo*).

Ainsi, des entrepreneurs bien établis peuvent être sollicités par le projet pour participer à la formation d'artisans désirant développer une unité de production de taille plus importante ou de jeunes créateurs.

Cette participation peut prendre la forme d'accueil de stagiaires, d'association pour le suivi de l'entreprise naissante ou en développement, d'échanges plus ou moins formalisés, etc...

De plus les micro-activités et les entreprises peuvent travailler sur des secteurs ou segments de marché complémentaires. Le projet peut alors offrir une mise en relation, développer des liens de sous-traitance, etc...

Enfin, compte-tenu de la réticence des banques à financer ce secteur, il est intéressant qu'un micro-entrepreneur puisse continuer à bénéficier des appuis d'un même dispositif lorsqu'il se développe et passe au stade de petite entreprise.

## b/ Une condition pour pérenniser les structures d'appui

### Augmenter le volume des crédits

La plupart des projets d'appui à la *petite entreprise* ont élargi leur public pour augmenter le volume de crédits distribués.

Une autre stratégie pourrait être non pas un élargissement à de nouveaux publics mais une extension géographique.

Cependant, si celle-ci se justifie en termes d'augmentation du nombre et du volume de crédits, elle ne permet pas de répartir les risques.

### Mieux répartir les risques

Par principe, la concentration dans un secteur ou sur un public augmente les risques :

- risque d'effondrement du secteur (risque auquel ont été confrontés les projets CIDR au Pays Dogon et à Madagascar qui finançaient au départ principalement le secteur agricole, voire même un seul type de spéculation),
- perturbation concernant le public lui-même (rumeur, solidarité dans le non remboursement, ...).

De plus, certains publics sont particulièrement vulnérables : les jeunes diplômés, les déflatés, les créateurs, les réfugiés, ...

Enfin, le taux de remboursement des petits crédits est généralement plus élevé que celui de crédits d'un montant plus élevé à destination de petits entrepreneurs (cf. *expérience VITA au Tchad*).

Un portefeuille diversifié permet donc une gestion optimale des risques.

### Assurer la péréquation des coûts

Les systèmes de crédit à la micro et petite entreprise se heurtent à la même difficulté que les banques quant au coût élevé des petits crédits.

Ainsi, un crédit de 10 000 F peut coûter autant, en travail, en temps, en document et en administration, qu'un crédit de 500 000 ou 1 million de Francs. Le taux reste lui souvent identique.

Le système doit donc, pour être rentable et continuer à octroyer une multitude de petits crédits, effectuer quelques prêts de montant plus élevé.

Le même raisonnement peut être tenu en ce qui concerne les services non financiers.

Alors que des micro-entrepreneurs ne peuvent que difficilement payer des frais de dossier ou de formation, les petites entreprises sont plus à même de supporter des facturations proches de leur coût réel. Là aussi, un système de péréquation peut donc être établi qui renforce l'équilibre financier global.

#### c/ Augmenter l'impact local/régional

S'il peut favoriser des liens et des complémentarités, le dispositif peut aussi, par la sélection qu'il fait des dossiers à financer, avoir une action déstabilisatrice pour l'économie régionale.

En ne faisant des crédits qu'aux plus pauvres en fonction de leurs demandes et sur la base des activités qu'ils mènent déjà, il peut saturer un secteur, voire mettre en péril une entreprise existante, bien établie qui travaillait sur le même segment d'activité.

A l'inverse, en favorisant la création d'une grosse unité de production concurrente, il court peut-être le risque de détruire une multitude de micro-entreprises artisanales, générant des revenus pour de nombreuses familles.

Compte-tenu de ce poids et de cette capacité d'orientation des activités économiques locales, l'organisme d'appui se doit donc d'avoir une réflexion et une action à un niveau régional.

Le mixage des publics est en cela un bon moyen d'une part pour connaître la problématique d'une zone, d'autre part pour avoir un impact réellement significatif, structurant et durable.

*La saturation prévisible de certaines activités répétitives, telles que le maraîchage, l'embouche, l'aviculture, les moulins et décortiqueurs, le transport, obligera de toute façon le projet à se tourner vers des projets plus spécifiques.*

*Mais, nous voulons surtout souligner une faiblesse inhérente à cette méthode d'intervention ; elle ne se préoccupe pas suffisamment de développer les activités qui peuvent contribuer en profondeur au développement socio-économique par :*

*- la fourniture d'intrants permettant l'intensification de la production agricole (aucun projet dans ce domaine),*

*- l'élévation du niveau des savoir-faire technologiques (une dizaine de projets seulement sont technologiquement innovants),*

*- la contribution à l'équilibre de la balance commerciale par l'exportation ou la substitution aux importations (aucun projet dans ce domaine, à part l'exportation de bétail vers la Côte d'Ivoire).*

*Les entreprises capables de développer ce type d'activités se caractérisent nécessairement par un niveau plus élevé d'investissements et de complexité technologique et appartiennent majoritairement aux secteurs de l'artisanat manufacturier moderne et de la petite industrie.*

*(Source : Evaluation du projet FED Mali, 1988).*

### 3.2 UN NOUVEAU PRINCIPE D'ACTION : À QUELLES CONDITIONS ?

La plupart des projets ont diversifié leurs publics sous la contrainte, notamment celle de parvenir à l'équilibre financier.

Le risque est alors grand soit de diversifier dans tous les sens, sans réelle réflexion sur l'évolution à moyen et long terme du système, soit d'abandonner complètement son public et sa mission initiale pour se concentrer sur le public le moins "risqué".

a/ Une des premières conditions de la réussite de l'élargissement du public est donc de la programmer en fonction de la stratégie et des objectifs du projet.

Puisqu'elle est nécessaire à terme sur tous les projets, mieux vaut éviter d'agir dans l'urgence.

L'élargissement à un nouveau public (les micro-activités) ne doit pas avoir pour conséquence un abandon ou une négligence du premier public visé (les petites entreprises).

L'étude préalable à l'implantation d'un dispositif d'appui aux micro et petites entreprises doit donc permettre d'identifier clairement les différentes catégories d'entrepreneurs sur une zone (activités de survie, micro/petite entreprise, PME), celles que le dispositif peut prendre en compte et selon quelles étapes.

b/ La deuxième condition est de proposer des appuis adaptés à chacun des publics. Pour cela, il faut, dans une démarche qui peut sembler très commerciale, "segmenter" la clientèle, identifier les besoins de chaque segment et proposer un produit approprié à chacun.

En effet, chacun des publics a sa stratégie propre qui nécessite un type d'appui particulier.

Ainsi, sur l'ensemble des projets étudiés, la combinaison des appuis s'est accompagnée d'une définition de nouveaux produits (financiers et non financiers) pour la nouvelle catégorie de clientèle.

Si une adaptation des produits en fonction des publics est nécessaire, le point le plus crucial est le critère choisi pour segmenter la clientèle.

La taille de l'entreprise ou le montant de crédit demandé est un critère facile, mais trop lié à une logique de crédit.

La segmentation privilégiera plutôt la stratégie et le projet du promoteur, sa motivation et sa capacité à le réaliser.

*A titre d'exemple, **la Maison de l'Entrepreneur**, en Guinée Forestière, utilise les critères d'analyse suivants :*

- *origine et stratégie de l'entrepreneur (reprise d'une activité familiale, réaction à une situation difficile telle que chômage, volonté de développer une activité déjà menée, ...),*
- *taille et nature de l'activité menée (secteur, main d'oeuvre, local, ...),*
- *niveau et type de formation (scolaire, apprentissage traditionnel, auto-formation, ...),*
- *âge et ancienneté dans l'activité,*
- *mode de gestion et appréhension de son activité par l'entrepreneur,*
- *type de projet présenté et niveau de construction/ambition de celui-ci,*

- *positionnement par rapport à la concurrence,*
- *type d'appuis déjà reçus ou recherchés (démarches effectuées pour), etc...*

*Le croisement des différents critères permet de dégager la cohérence entre l'individu, son projet et son environnement (économique, familial, ...).*

Ainsi, deux artisans peuvent être demandeurs du même montant de crédit. Pour l'un, il s'agit simplement d'augmenter son fonds de roulement. Il n'a d'autre ambition que d'améliorer les revenus de la famille. Pour l'autre, il s'agit d'une première étape pour la création d'une petite entreprise. Il en a le profil et les capacités. L'accompagnement (formation, suivi, conseil, ...) proposé à chacun d'entre eux ne pourra être le même.

La segmentation des publics est particulièrement importante quant aux produits de formation et de conseil proposés. Le faible intérêt parfois constaté des entrepreneurs par rapport à des produits standards est sans doute en grande partie lié à leur non adéquation.

**Appui financier :****Projet PEP (Tchad)**

	<b>Micro-entrepreneurs</b>	<b>Petits entrepreneurs</b>
<b>Modalités de crédit</b>		
<u>Montant</u>	prêt < à 300 000 FCFA	Prêts > à 300 000 FCFA
<u>Durée</u>	3 à 6 mois	6 à 18 mois
<u>Taux d'intérêt</u>	18 %	18 %
<u>Garanties</u>	Groupes de caution solidaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aval d'une tierce personne</li> <li>- Nantissement de biens matériels</li> <li>- Hypothèques sur les maisons ayant un titre foncier</li> <li>- Gage sur véhicules et équipements de valeur</li> </ul>
	Epargne obligatoire de 10% durant toute la durée du prêt	Epargne obligatoire de 10 % durant toute la durée du prêt
<u>Frais de suivi</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 000 FCFA pour un crédit inférieur à 25 000 FCFA</li> <li>- 4 % du montant accordé pour tout prêt supérieur à 25 000 FCFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 % du montant accordé pour tout prêt supérieur à 25 000 FCFA</li> </ul>

**Appui non financier****Projet PRIDE, Guinée Conakry**

<b>Formation</b>	<b>Micro-entreprises</b>	<b>Petites entreprises</b>
<u>Objectifs et contenu</u>	Que le promoteur sache gérer l'argent avant de recevoir un crédit : distinguer le budget familial du budget de l'entreprise, supprimer les dépenses inutiles, donner quelques notions de gestion d'entreprise.	Travailler sur la personne, développer l'esprit d'entreprise (10 comportements/aptitudes personnelles sont traités) + initiation à la planification financière et à la planification d'entreprise.
<u>Durée</u>	4 à 5 jours de formation de base préalable au crédit puis suivi-conseil régulier mensuel (au moment des remboursements) et collectif (crédit caution solidaire)	12 jours de formation

Etablir une classification type des entrepreneurs et des produits à leur proposer est difficile et peu opérationnel « dans l'abstrait » et hors d'un contexte particulier. Les expériences analysées permettent cependant de repérer quelques constantes.

### La formation

#### \* Objectifs, méthode et contenu

Pour des petits entrepreneurs, installés ou non, mais décidés à progresser et à créer une entreprise "moderne" et donc prêts pour cela à se former, des cours destinés à leur permettre d'acquérir des connaissances techniques, relatives au fonctionnement et à la gestion d'une entreprise, semblent relativement adaptés.

Pour les micro-entrepreneurs, les premières formations cherchent avant tout à provoquer des déclics, à les motiver pour changer certains comportements, dans le but d'améliorer leur activité. Une importance toute particulière est accordée à l'articulation entre la gestion du budget familial et celle du budget de l'entreprise (PRIDE, VITA, MRE, ...).

La demande de connaissances plus techniques (au sens gestion, marketing, comptabilité, etc...) ne viendra que dans un second temps. Vouloir commencer par cela dès le départ décourage l'artisan ou le petit commerçant qui n'en voit pas l'intérêt.

Ces premières formations, organisés autour de quelques thèmes centraux, cherchent donc avant tout à avoir un impact psychologique.

Le projet Contigo, au Chili, parle de "faire rêver l'entrepreneur". Certaines ONG Colombiennes comme IMPULSAR utilisent des jeux de rôle.

Les forums hebdomadaires organisés par le Forum des Jeunes Entreprises au Congo abordent eux de manière très ouverte (non axée sur l'entreprise) des notions clefs telles que le temps, l'argent, ...

#### \* Moment et durée

Les artisans et petits commerçants sont avant tout intéressés par l'obtention rapide du crédit.

La formation préalable est donc courte sous peine de les décourager (trois à quatre jours sur les projets PRIDE et MRE en Guinée). Certaines structures d'appui colombiennes préfèrent même différer la formation à la période de remboursement.

Pour les petits entrepreneurs qui ont un réel projet de développement et demandent généralement pour cela un crédit investissement, une formation préalable structurée et progressive est proposée dont la durée est généralement plus longue (quinze jours sur les projets PRIDE et MRE en Guinée).

Des formations spécifiques peuvent toutefois avoir lieu "à la carte" durant la phase de remboursement (MRE, FJE).

La facturation des prestations de formation s'adapte également selon la catégorie de clientèle et le type de prestations proposées.

*Exemple : Tarifications de la Maison Régionale de l'Entrepreneur :*

*Micro-entrepreneurs : 35 000 FG*

*Petits entrepreneurs : 80 000 FG*

#### Modalités de crédit

Les crédits demandés par les micro-entrepreneurs correspondent généralement à un besoin en fonds de trésorerie, donc sur du très court terme. Ils sont parfois garantis par des systèmes de caution solidaire (VITA, PRIDE, ...). Lorsque des groupes de caution solidaire sont constitués, une partie de la formation préalable porte sur l'organisation du groupe (CIDR Madagascar, PRIDE, ...).

A l'inverse, les petits entrepreneurs sont plutôt demandeurs de crédits pour financer des équipements à moyen terme. La caution solidaire n'est guère adaptée à ce type de prêt (montants trop élevés, échéances très différentes).

Ainsi la mise en place de Groupements d'Intérêt Economique jouant le rôle de sociétés de caution mutuelle a montré ses limites pour ce type de public :

*Les GIE ont été créés non parce qu'ils représentaient pour toutes les parties prenantes une opération intéressante, mais parce que la constitution du GIE est une obligation préalable à l'obtention d'un prêt. Dans de nombreux cas, les promoteurs ont payé eux-mêmes les cotisations des autres membres du GIE pour avoir un prêt.*

*Dans d'autres cas, on a vu des promoteurs emprunter ailleurs les fonds nécessaires pour payer ces cotisations. Après l'obtention d'un prêt, le GIE tend à dépérir. On a vu que la charge des surcotisations augmentée de la cotisation régulière du promoteur rend le coût du crédit accablant. Par ailleurs, les autres cotisants sont défaillants. En effet, il y a peu d'incitation et quelques risques à cotiser à un GIE (Source : P. TARDY, *Projet FED, Mali, évaluation externe, 1991*).*

Le mélange de garanties morales (sous la forme par exemple de caution d'un tiers) et matérielles (hypothèques, nantissement, ...) est fréquent : MRE en Guinée, COPARE (ancien projet FED Sénégal).

### Suivi-conseil

La tenue de cahiers de comptabilité a souvent semblé inutile pour les plus petits promoteurs. Elle est d'ailleurs assez rarement exigée pour cette catégorie de public.

Le cycle de leurs activités est, il est vrai, souvent le même d'une période à l'autre.

Toutefois, les enquêtes menées en Guinée et à Madagascar ont montré qu'ils pouvaient tout de même présenter un intérêt pour cette catégorie de promoteurs : ils leur donnent des ordres de grandeur, un mode de calcul, ..., qu'ils conservent à l'esprit même si les cahiers ne sont plus tenus après le remboursement.

On distinguera donc la tenue d'un cahier de comptabilité à titre d'*information* pour les micro-entrepreneurs de l'*apprentissage* de la tenue de documents comptables destinés à perdurer après le remboursement dans les "petites entreprises".

Au sein de ces entreprises, les entrepreneurs peuvent cependant ne pas être intéressés par l'enregistrement comptable des données et recourir à un salarié pour cela. Dans ce cas là, la formation sera double : enregistrement pour le salarié, analyse des données et prévision à partir de ces analyses pour l'entrepreneur.

**En guise de conclusion**

*La diversification des publics, constatée sur la plupart des expériences, a obéi à la recherche d'un meilleur équilibre financier. Si cet argument est valable, il peut conduire certaines structures à abandonner complètement leur vocation et public initiaux, ceux-ci étant considérés comme trop risqués, trop coûteux (créateurs, petites entreprises, ...).*

*Il importe donc de programmer dès le départ les différentes catégories d'entreprises auxquelles le dispositif pourra s'ouvrir, ainsi que les étapes selon lesquelles il le fera. Une adaptation des produits et prestations aux nouvelles catégories de clientèle est également indispensable.*

## CONCLUSION

Les dispositifs d'appui ont beaucoup évolué ces dernières années, d'une part en diversifiant progressivement leur public cible, et d'autre part en se recentrant sur des appuis sous forme de financement et, dans une moindre mesure, de formation/conseil en gestion.

La nécessité de ne pas se limiter au financement, du moins pour appuyer le développement de petites entreprises productives, s'impose peu à peu. Les dispositifs d'appui minimaliste (crédit seul) touchent très peu ce public.

Parallèlement, un travail de recherche-action important reste pourtant à mener sur la « formation/conseil en gestion », à la fois sur son contenu et sur son articulation avec les appuis financiers.

La plupart des dispositifs d'appui ont réalisé un effort important de segmentation de leur clientèle pour proposer des niveaux d'appuis différenciés à chaque catégorie d'entrepreneurs, selon leur niveau d'activités et leur projet. Cependant, la formation/conseil reste encore trop conçue comme un outil d'accompagnement du crédit (sécurisation des remboursements) et non comme un outil d'accompagnement de l'entrepreneur. Elle se limite alors à la mise en place d'une comptabilité qui intéresse peu le promoteur.

Les services « non financiers » doivent donc être repensés en partant davantage des besoins des entrepreneurs, non seulement selon leur niveau d'activités et projet, mais également sans doute selon leur secteur d'activités. Cet effort de reconception des services non financiers devrait amener les dispositifs d'appui à élargir la gamme des prestations proposées et à la fois développer un réel appui en gestion (dépassant la simple mise en place d'une comptabilité bien souvent inadaptée), tout en allant au delà de cet appui individuel en termes de gestion.

Les besoins des entrepreneurs sont en effet beaucoup plus larges. Les contraintes liées au marché sont souvent aussi déterminantes que l'accès au financement, et probablement davantage que l'amélioration des pratiques de gestion. Dans le domaine

des services « non financiers », un champ d'action important et encore très peu pris en compte reste donc à explorer : information, mise en relation, approvisionnement et commercialisation, formation technique, ... (voir partie IV, chapitre 2).

La question de l'articulation « institutionnelle » des appuis financiers et non financiers, très débattue à l'heure actuelle, pourrait alors être envisagée sous un autre angle.

En effet, au stade actuel, force est de constater que, de manière générale, les expériences passées n'offrent guère d'exemple vraiment réussi d'une articulation des deux fonctions, qu'il s'agisse d'expériences qui aient décidé d'intégrer les deux fonctions au sein d'une même structure, ou au contraire de les distinguer très clairement dans deux structures différentes. Comment dissocier deux logiques différentes, tout en veillant à ce qu'elles soient suffisamment articulées pour atteindre un objectif commun qui est celui du développement des petites entreprises ? De premières recommandations peuvent bien sûr être tirées des expériences passées, mais l'on manque encore probablement de recul pour dégager un modèle optimum, sachant que celui-ci devra forcément être à dimensions variables selon les contextes d'intervention.

**PARTIE III**

**LES DISPOSITIFS D'APPUI A LA MICRO  
ET PETITE ENTREPRISE :**

**LA PERENNITE DES ACTIONS**



Sur la plupart des projets, la combinaison des appuis et le mixage des publics ont été effectués dans l'optique d'améliorer l'équilibre financier des dispositifs d'appui.

Pourquoi cette préoccupation d'équilibre financier ?

Cet objectif répond tout d'abord à un souci de travailler dans la durée. L'expérience des pays développés montre que les entreprises, même les plus performantes, ont toujours besoin de crédit, de services de formation et/ou de conseil.

Au fur et à mesure que l'entreprise se développe, les besoins évoluent, se font plus pointus ou plus ponctuels mais ... ils persistent.

Les projets ont donc pris pour option de mettre en place des dispositifs d'appui pérennes.

Mais, une fois garanti l'équilibre financier du dispositif, encore faut-il déterminer la structure au sein de laquelle il sera logé.

Les organismes locaux qui avaient pu être pressentis dans les décennies précédentes pour prendre le relais des projets ont souvent fait la preuve de leur inefficacité par manque de moyens, de compétences (échec des dispositifs étatiques et para étatiques dans les années 1970) ... ou tout simplement parce que ce n'était par leur vocation (banques).

La nécessité de créer des structures spécifiques pouvant assurer, en hébergeant les dispositifs mis au point, le rôle d'intermédiaire entre ces organismes et les entrepreneurs s'est alors fait sentir.

Les projets ont donc pris pour option la création de structures locales spécialisées dans l'appui à la micro et petite entreprise. Cela ne signifie pas pour autant une exclusion des autres acteurs (banque, Etat, ...) avec lesquels, ces structures seront de toutes façons amenées à développer des relations de partenariat (subvention de l'Etat ou des collectivités locales, refinancement ou gestion des lignes de crédit par les banques, ...).

Mais, ces autres acteurs ne sont plus au centre du dispositif.

Selon les approches, les propriétaires des actifs et ceux qui disposent du pouvoir de décision sont les bénéficiaires eux-mêmes, les salariés de la structure, ... Tout l'enjeu consiste à trouver le montage institutionnel le mieux à même de garantir d'une part la bonne marche du système et d'autre part le respect de sa vocation initiale.

Le schéma retenu doit également entrer dans le cadre juridique du pays d'accueil.

En effet, jusque-là la plupart des expériences évoluent dans le cadre de "projets" avec généralement une grande autonomie de gestion et de décision vis-à-vis des structures administratives, de la législation bancaire, ... Situation privilégiée mais remise en cause par le retrait de ces projets. La structure locale doit être dotée d'un statut juridique reconnu par l'Etat et respecter les réglementations liées à ce statut.

## CHAPITRE 1 - LA RECHERCHE D'ÉQUILIBRE FINANCIER

La recherche d'équilibre financier a entraîné pour la plupart des opérateurs un changement de logiques : passage d'une logique de projet où seuls les résultats comptent sans aucune préoccupation quant aux coûts des programmes d'appui mis en oeuvre, à une logique d'entreprises prestataires de services (financiers ou non financiers) gérées dans un souci de viabilité.

Cette évolution était nécessaire. Elle ne doit cependant pas conduire à l'excès inverse.

Equilibre financier ne signifie pas autofinancement complet de toutes les activités mises en oeuvre dans le cadre du projet. Les expériences analysées offrent quelques points de repère sur ce qu'il est réaliste de se fixer comme objectifs selon les étapes de développement de la structure, sa clientèle, le type d'appui proposé et le contexte dans lequel on intervient.

### Les étapes de création d'une structure d'appui :

La mise en place d'une structure d'appui nécessite souplesse et progressivité avec au départ un investissement en temps, en équipement, ..., important qui ne peut venir que de fonds externes. Des étapes doivent être respectées, et raisonner trop tôt équilibre financier peut compromettre l'avenir du dispositif mis en place.

### Trois grandes phases de mise en place d'une structure d'appui à la petite entreprise

#### 1 - La phase de recherche-action

*Cette étape est destinée à mettre au point la méthodologie. Elle procède par tests auprès d'un nombre réduit de promoteurs mais avec un investissement en temps, en formation et en "matière grise" importants. Il est donc trop tôt pour raisonner en termes de coût/efficacité et d'équilibre financier.*

*Les projets qui ont voulu toucher rapidement un nombre important de promoteurs sans prendre le temps de mettre au point leur méthodologie ou en utilisant une méthodologie*

*qui a fait ses preuves ailleurs mais sans réfléchir à son adaptation ont, dans la plupart, des cas échoué.*

### 2 - La phase de développement des activités

*La méthodologie et les produits sont testés. L'équipe est désormais formée. L'équilibre financier n'est pas encore atteint mais cette phase est celle d'une croissance exponentielle des activités où l'on fait fructifier les investissements effectués durant la première étape. Les ratios d'équilibre financier peuvent être établis. Le seuil de rentabilité est défini. Des ajustements peuvent alors être réalisés (estimation plus précise des coûts et des recettes).*

### 3 - La phase d'autonomisation

*Le volume d'activités se stabilise. L'équilibre financier est enfin atteint.*

### Les différents types d'appui

Si, à partir des résultats d'expériences telles que celle de l'ACEP au Sénégal, on peut raisonnablement espérer atteindre l'autofinancement de la fonction crédit, l'activité d'accompagnement reste elle chroniquement déficitaire sur l'ensemble des expériences analysées.

Or, cette fonction est indispensable et bien souvent décisive dans le développement des petites entreprises. Son abandon conduirait à une remise en cause de la mission même des dispositifs d'appui, avec une dérive vers des publics et des activités à faible risque mais également à plus faible potentiel de développement et/ou créant peu de valeur ajoutée (exemple : prédominance du secteur commercial, ...).

Pour une fonction telle que la fonction d'accompagnement, l'objectif sera donc plutôt la recherche d'un taux d'autofinancement significatif vis-à-vis de l'environnement, lui permettant de trouver des fonds externes pour s'équilibrer, tout en conservant son indépendance et son autonomie.

### Les publics

Selon le type de public auquel on s'adresse, l'autofinancement de l'activité crédit est lui-même plus ou moins facile à atteindre. Ainsi, le financement de la création d'entreprises et de petites entreprises productives sont sans doute les activités les plus difficiles à rentabiliser. Elles comportent plus de risques. Les dossiers nécessitent une analyse plus longue. Le taux de rotation des fonds de crédit est plus lent. La part de ce type de clientèle dans le portefeuille d'une structure d'appui détermine donc fortement sa

capacité et l'échéance à laquelle celle-ci atteindra le seuil d'autofinancement. Ces repères étant posés, quelles leçons peut-on tirer des expériences en cours pour assurer la viabilité financière des structures d'appui à la micro et petite entreprise ?

## **1. L'AUTOFINANCEMENT DE LA FONCTION CRÉDIT : UN OBJECTIF RÉALISTE ?**

Répondre à cette question revient à déterminer quelles sont les charges et les recettes d'une structure de crédit à la micro et petite entreprise et par quels moyens on peut soit les réduire (charges); soit les augmenter (recettes) de façon à parvenir à un équilibre.

L'exemple de structures de crédit qui sont parvenues ou sont en bonne voie de parvenir à l'équilibre financier permet de fournir quelques recommandations.

### **1.1. LES CHARGES SUPPORTÉES PAR LE FINANCIER**

Les coûts de l'activité financière sont de trois natures différentes :

- le coût des opérations,
- le coût de la ressource,
- le coût des impayés.

Que représente exactement chacun de ces coûts et comment faire pour les minimiser ?

#### **a) Le coût des opérations**

Le coût des opérations représente l'ensemble des charges liées au traitement des dossiers de crédit depuis leur montage jusqu'au recouvrement du prêt auquel s'ajoute la gestion de la ligne ou du fonds de crédit.

#### **Les différentes étapes de traitement d'un dossier de crédit à la micro et petite entreprise**

*Montage du dossier*

*Analyse du projet*

*Octroi*

*Suivi et recouvrement*

*(Contentieux)*

Les dépenses salariales constituent la principale composante de ces coûts (jusqu'à 70 ou 80 % du budget de fonctionnement de certaines structures).

Les salaires sans être trop bas ne peuvent donc s'aligner sur ceux pratiqués par les banques. La plupart des structures d'appui préfèrent proposer un salaire de base relativement faible qui augmentera, selon un système de prime, lié aux résultats de la structure.

*"Nos agents ont un salaire de base de 150 000 FCFA et un intéressement en fonction des résultats obtenus (état de leur portefeuille de clients, ...). Cette année l'un d'entre eux à bénéficié d'une prime de fin d'année de 2 500 000 FCFA".*

*Source : N'DIOGOU DIENE, ACEP, Sénégal, atelier Conakry, Janvier 1996*

Dans une optique de réduction du coût des opérations, l'enjeu consiste également à accélérer le temps de traitement d'un dossier sans en perdre la qualité.

A ce titre, l'adoption de procédures standards peut être considérée comme un moyen efficace de réduction des coûts :

- en amont : grille d'analyse rapide, dossiers types,
- en aval : logiciels de gestion des crédits, ...

Par contre, la standardisation des produits financiers (montants et échéances identiques) qui est bien adaptée au financement de micro-activités est plus difficilement applicable au financement de petites entreprises. Les besoins de crédit et les capacités de remboursement diffèrent trop d'un promoteur à l'autre.

Pour alléger les charges de traitement des dossiers, une autre solution consiste à maintenir actif le portefeuille des plus anciens clients qui exigent un suivi moins important (connaissance du promoteur et de son activité), présentent des risques moindres et ... sont demandeurs de montants de crédit plus élevés.

Enfin, les projets peuvent recourir à une banque commerciale pour la gestion de la ligne de crédit. S'ils jouent réellement un rôle d'intermédiaire en conservant la partie sélection/montage du dossier et octroi/suivi/recouvrement du crédit, certaines banques peuvent ne pas être hostiles à ce type de coopération.

## b) Le coût de la ressource

### L'origine des ressources

Emprunté à une banque, épargne des bénéficiaires, ligne de crédit mise à disposition par des bailleurs de fonds ... Selon son origine, le coût de la ressource peut varier grandement. Mais, elle a toujours un coût.

La plupart des dispositifs d'appui bénéficie au démarrage de fonds de crédit mis à disposition par un bailleur de fonds à un coût de 0 % (subvention). En effet, tant que la structure n'a pas prouvé son efficacité en matière de recouvrement, il est difficilement envisageable qu'une banque accepte de lui octroyer un prêt qu'elle redistribuerait aux petits entrepreneurs. Cependant, même si la ressource est fournie sous forme de subvention par les bailleurs, son coût n'est pas entièrement nul. En effet, la structure doit tenir compte de la conservation de ce fonds face à sa dépréciation due à l'inflation (variable selon les pays).

De plus, à terme, avec l'augmentation de son portefeuille et celle du volume de crédit octroyé, le dispositif devra nécessairement recourir à des fonds empruntés sur les marchés financiers locaux (banque, ...). Le taux d'emprunt de ces fonds pourra éventuellement être bonifié dans un premier temps par les bailleurs de fonds.

Dans tous les cas, le coût futur de cette ressource financière doit être intégré dans les projections qui peuvent être faites concernant l'équilibre financier de la structure.

*Certains dispositifs, comme PRIDE, en Guinée, bien qu'il bénéficie de ressources à coût nul sous forme de subventions, intègre dans l'élaboration de leurs états financiers un coût (fictif) de cette ressource afin de se préparer dans l'avenir à la nécessité d'achat de ressources à un prix relativement proche de celui du marché.*

Le taux d'intérêt auquel le capital est emprunté n'est d'ailleurs pas le seul élément à intégrer dans le calcul du coût de la ressource.

Ainsi, on a pu reprocher à de nombreux projets d'appui à la micro et petite entreprise de ne pas recourir à l'épargne locale. Certes, elle présente de multiples aspects intéressants pour l'entrepreneur : aspect éducatif, épargne de prévoyance, ..., et pour la structure

d'appui : insertion locale, forme de garantie pour le crédit (*option parfois contestée, les entrepreneurs empruntant à des taux usuraires pour constituer l'épargne préalable requise par le dispositif avant l'octroi de crédit*), ...

Mais, la mobilisation et la gestion de cette épargne (comptes) ont elles aussi un coût qu'il faut prendre en compte. Pour un rapport coût/efficacité maximal, la structure pourra choisir de ne proposer que des produits financiers de gestion simple tels que les dépôts à terme. D'autres préfèrent inciter l'entrepreneur à ouvrir un compte dans une banque de la place, ceci permettant par ailleurs de le familiariser avec le système bancaire.

#### La vitesse de circulation

La structure doit ensuite chercher à limiter les périodes d'immobilisation de son capital.

Pour cela, elle développera des structures aussi décentralisées que possible.

*D'après une étude menée par GEMINI, en 1993, en Guinée sur les projets PCAR et PRIDE, le capital non utilisé représentait 20 % du capital total (non utilisé parce que circulant entre l'emprunteur et les différents échelons du projet) (Source : W. GRANT, 1993).*

Elle évitera également de ne proposer que des produits financiers à moyen terme, les crédits court terme permettant une rotation plus rapide des fonds.

#### c) Le coût des impayés

Toute structure financière doit se constituer des provisions pour impayés. Ces provisions sont calculées régulièrement à partir d'une situation claire de l'état des remboursements de chaque client. L'importance de ces provisions dans le budget de la structure varie selon le degré de risque de chaque type de clientèle. Une structure de financement de créateurs d'entreprise aura en principe davantage à provisionner qu'une structure finançant des micro-activités commerciales.

#### **Mode de provisionnement ACEP**

- Impayés de un à trois mois : 20 %
- Impayés de trois à douze mois : analyse au cas par cas

- *Impayés supérieurs à douze mois : 100 %*

Certaines structures, comme PRIDE en Guinée, ne font pas de provisions mais demandent à leurs clients de contribuer à la constitution d'un fonds de garantie sur lequel sont prélevés les montants non remboursés. La contribution des clients correspond à 4 % du montant du crédit reçu.

## 1.2. LES PRODUITS DU FINANCIER

Les produits du financier peuvent provenir de deux sources :

- les intérêts;
- éventuellement des frais de dossier.

Ces deux types de revenus permettent-ils à la structure de couvrir ses charges ?

Quels taux d'intérêts la structure peut-elle raisonnablement pratiquer ? Dans quelles limites peut-elle facturer des frais de dossiers ?

<i>Coûts des opérations</i>	<i>Intérêts + Frais de dossiers</i>
<i>Coût de la ressource</i>	
<i>Coût des impayés</i>	

### a) Les taux d'intérêts et les frais de dossiers

#### Les taux d'intérêts

#### *Taux d'intérêts pratiqués sur quelques projets (1995)*

<b><u>FED Sénégal</u></b>	11 % / an
<b><u>ACEP Sénégal</u></b>	16 % / an
<b><u>VITA PEP, Tchad</u></b>	18 % / an
<b><u>PRIDE Guinée</u></b>	13 % / an
<b><u>IDM Mauritanie</u></b>	15 %

La fixation du taux d'intérêt doit bien évidemment tenir compte des coûts supportés par la structure de crédit. Mais, des taux reflétant le juste coût du crédit sont-ils supportables par les micro et petits entrepreneurs ?

Les expériences analysées apportent deux types de réponse à cette question :

La hauteur des taux ne semble pas en règle générale poser problème aux micro et petits entrepreneurs financés. En effet, pour eux, les modalités d'octroi du crédit (accessibilité, rapidité) sont autant si ce n'est plus importantes que son coût.

La pratique de taux bonifiés peut même au contraire remettre en cause à terme la viabilité des entreprises financées, en faussant au départ les réalités économiques dans lesquelles elles évoluent.

Par ailleurs, les structures qui pratiquent des taux relativement élevés, car reflétant le coût de leurs prêts, sont généralement celles qui obtiennent les meilleurs remboursements.

La pratique de taux d'intérêts élevés, permettant la couverture des charges de la structure, est donc possible et souhaitable, tant pour les entreprises financées que pour la structure d'appui. L'idée n'est cependant pas toujours facile à faire admettre aux autorités bancaires et financières du pays.

Ainsi, la banque centrale peut opposer son veto en refusant de voir les taux s'élever au dessus d'un certain seuil.

Telle fut la situation du projet VITA au Tchad, il y a quelques années.

*En 1986, après le refus d'un prêt à un haut fonctionnaire, trois cas de non paiement que VITA avait portés aux tribunaux ont été suspendus. Le président du tribunal a exigé que VITA apporte la preuve qu'il était autorisé à prélever des intérêts sur ses prêts, ce qui n'était pas écrit dans l'accord de projet signé entre VITA et le Gouvernement Tchadien. Pourtant, le document technique accompagnant le projet abordait le problème des intérêts en détail et VITA avait déjà gagné quatre procès équivalents, portant sur des sommes incluant des intérêts. Il a fallu attendre treize mois pour que la situation*

*redevienne normale. Pendant ce temps, VITA a cessé de recourir à la justice et les clients ont cessé de rembourser.*

*Finally, an official amendment to the project agreement fixed the rate of way permanent to 12 % per year. For a long time, the Government did not want to negotiate this figure, even though the VITA managers had the feeling that their clients could pay more. This would have allowed to improve the financial balance of the structure. Since 1st October 1995, VITA has however obtained the authorization to raise its rate to 18%.*

*Financial simulations show that to reach the balance, the credits of investment can remain at 18 %, but the credits in funds of rolling must be raised to 24% per year (Source : J. MAC KENZIE, 1986; atelier Guinée Conakry, 1996)*

### Les frais de montage de dossiers

En plus ou indépendamment des intérêts, certains projets facturent aux entrepreneurs des frais de montage et de suivi des dossiers. Ils déclarent d'ailleurs parfois en tirer un revenu plus important que le taux d'intérêt lui-même.

Cependant, il n'est pas toujours facile de distinguer dans ces frais de dossier ce qui relève réellement d'une facturation liée à l'activité crédit (montage et étude du dossier de financement) et ce qui relève d'une facturation d'une prestation d'accompagnement (étude de faisabilité du projet).

### **Coût de montage des dossiers sur quelques dispositifs (1995)**

*ACEP : 1%*

*FED Sénégal : 5%*

*MRE Guinée : 5%*

*VITA/PEP : 5%*

D'autres frais annexes sont parfois facturés aux promoteurs et doivent être intégrés dans le calcul du coût du crédit supporté par l'entrepreneur (assurance décès, fonds de garantie, ...).

### b) Le recouvrement des crédits octroyés

Au delà du nombre de points d'intérêts prélevés sur le crédit, le bon recouvrement des crédits octroyés est bien entendu une condition sine qua non de la viabilité financière de la structure mise en place.

### Les systèmes de garanties

Le bon remboursement des crédits dépend avant tout de la définition de modes de garantie adaptés.

Même si nous avons pu établir une esquisse de typologie dans la partie précédente, il n'existe pas de modèle. Chaque opérateur conçoit bien évidemment, selon le contexte dans lequel il intervient, son propre système de garantie. Quelques règles peuvent cependant être énoncées.

1/ Quel que soit le type de prêt, l'opérateur veille à respecter le vieil adage selon lequel "mieux vaut prévenir que guérir". Il recherche donc le mode de garantie le plus dissuasif pour des promoteurs tentés de ne pas rembourser.

L'aspect préventif de la garantie est d'autant plus important qu'en cas de non remboursement, celle-ci ne pourra pas toujours être réalisée (pas d'existence juridique de l'entreprise et donc du contrat signé avec le dispositif d'appui, difficulté à saisir une concession qui abrite une famille souvent nombreuse, etc...). De plus, la valeur des garanties matérielles correspond rarement au montant du crédit octroyé. Enfin, les procédures de recouvrement sont longues et généralement coûteuses.

2/ Dans le cas de prêts à moyen terme, recourir à des garanties préventives n'est cependant pas suffisant. Si le système de garantie sert de moyen de pression, il doit également couvrir réellement une partie du risque. Le système de crédit-bail ou location-vente encore peu développé gagnerait sans doute à être étudié de plus près par les différents dispositifs qui souhaitent développer ce type de produit financier.

Dans tous les cas, les garanties retenues seront un cocktail de garanties morales et matérielles. Enfin, la qualité de la sélection des promoteurs et des projets financés reste bien évidemment la première des garanties.

### La progressivité des crédits

Quelles que soient les garanties, le montant des crédits obéit à un principe de progressivité. Aussi motivé, formé et incité à rembourser que puisse être l'entrepreneur,

celui-ci ne peut pas techniquement mais surtout psychologiquement passer, grâce à un crédit, du stade artisanal au stade de la petite entreprise semi-industrielle.

Cette règle de la progressivité est appliquée par la plupart des systèmes de crédit solidaire qui finance des micro-entreprises. Le principe consiste à ne pas saturer la capacité de gestion des promoteurs.

**Les prêts gradués de la Fondation Eugenio Espejo (FEE) en Equateur**

*La FEE, créée en 1980, a concentré ses activités dans la région de Guayaquil et développe dans les quartiers périphériques de la ville une approche autour de deux secteurs : le secteur de la santé et de l'éducation et le secteur d'appui aux micro-entreprises.*

*La FEE gère une ligne de crédits constituée d'une part par ses apports propres, d'autre part par des contributions extérieures (fondations américaines, ligne de la Banque Inter Américaine de Développement). Elle a pu soutenir jusqu'à présent environ 17 000 micro-entrepreneurs dans la partie Nord Ouest de la ville qui est une zone de bidon villes extrêmement difficile d'accès.*

*La FEE augmente le montant des crédits qu'elle accorde de 100 US\$ à 2 500 US \$. Ce sont des prêts gradués. La FEE défend et démontre par ses expériences que la micro entreprise manie efficacement le volume d'argent qu'elle est habituée à avoir entre ses mains et que la fuite d'argent à l'extérieur de l'entreprise a lieu, le plus souvent, quand le prêt disponible représente des sommes disproportionnées avec l'argent que génère habituellement l'entreprise.*

*La FEE a mis en place un système de prêts qui est, en tant que tel, un processus éducatif d'accès au crédit et qui permet en même temps un développement graduel de l'entreprise en répondant aux besoins financiers de celle-ci durant une brève période.*

*L'emprunteur amortit son crédit mensuellement, bimensuellement ou trimestriellement, et les principes suivants sont appliqués :*

- n'accorder que des sommes adaptées aux capacités de gestion financière de l'emprunteur,*
- comme le crédit est un argent frais qui rentre dans l'entreprise et que celle-ci travaille à une échelle de production donnée, il convient que l'argent du prêt libère la même somme que celle que la micro-entreprise aurait investie normalement pour son capital de travail,*

- *augmenter le montant du prêt si le cas le mérite, ce processus peut se répéter jusqu'à atteindre le montant maximum permis et uniquement si l'"historique" des remboursements passés est acceptable par le programme.*

Ce principe reste valable, bien que plus difficilement applicable, en ce qui concerne le financement de petites entreprises.

Ainsi, la MRE de Guinée Forestière octroie généralement un ou deux crédits en fonds de roulement à titre de test aux promoteurs qui souhaitent un crédit investissement.

Dans tous les cas, le système de prêts gradués suppose une véritable capacité de suivi de chacun des promoteurs (contrôle de l'utilisation du crédit en conformité avec ce qui avait été défini au départ, identification d'éventuels détournements, ...).

Elle suppose également que la personne en charge de ce suivi dispose d'outils adaptés pour l'assurer de manière efficace : procédures écrites, échéanciers, etc...

#### Le suivi des crédits et les procédures de recouvrement

Une position très ferme doit être adoptée quant aux retards de remboursements. Ainsi, dans plusieurs dispositifs, l'individu ou le groupe en retard est visité dès le lendemain, même s'il est "ancien" et jugé irréprochable. Des intérêts sont perçus sur les retards et les garanties saisies si nécessaire. Même si leur valeur est inférieure à la somme due, l'effet d'exemplarité joue et donne l'image d'une institution rigoureuse auprès de laquelle "les crédits sont octroyés pour être remboursés".

Sur certains projets latino-américains, apparaît même la fonction d'un conseiller juridique spécialisé dans les problèmes de recouvrement/contentieux.

Dans tous les cas, un système précis et rigoureux de suivi des remboursements doit être mis en place.

#### ***Le suivi du crédit sur le projet ACEP, Sénégal***

*Le suivi de crédit est le problème central du financement du secteur informel. Les activités du secteur sont très peu sédentaires et se déplacent au gré des opportunités économiques. Il requiert un suivi très rapproché qui doit s'exercer à toutes les étapes de la vie du crédit.*

### Le suivi des investissements

*Le financement d'une activité se fait sur la base d'un programme d'investissement dont dépend l'estimation de toute évolution de la trésorerie de l'entreprise. Par conséquent, il est important de veiller à la réalisation du programme d'investissement présenté par le demandeur de crédit. En effet, le détournement d'objet compromet le plus souvent le bon déroulement du crédit.*

*C'est pourquoi l'obligation de dresser une fiche de suivi des investissements dans le mois de financement de l'entreprise est capitale. La possibilité de dénonciation du contrat ainsi que l'exigibilité immédiate du capital et des intérêts doit être prévue, le cas échéant.*

### La gestion des paiements en retard

*Il y a lieu d'initier une formule à caractère dissuasif de pénalisation des retardataires (2 % de l'impayé plus un fixe de 3 000 FCFA), de systématiser également le recouvrement mensuel des arriérés de paiement par la mise en place d'une équipe de recouvrement. On a observé que les bénéficiaires de crédit sont très gênés par ce système car ils veulent éviter la connaissance de leur situation de débiteur de leur voisinage immédiat.*

*Les arriérés de paiement de plus de trois mois doivent occasionner la matérialisation des garanties par voie d'avocat. Seulement la recherche de solution à l'amiable par l'information de toute personne pouvant régler la dette (avaliste, famille du débiteur) est toujours privilégiée.*

*Source : intervention N'DIOGOU DIENE, Atelier Guinée Conakry, 1996*

### Le recouvrement des arriérés sur le projet VITA-PEP au Tchad

*En cas d'impayés, les agents de crédit se rendent aux lieux d'exploitation des clients en situation irrégulière ou à leur domicile pour les actionner. Après un mois d'irrégularité, des lettres de rappel sont adressées aux clients. Les premières lettres de mise en*

*demeure interviennent après quarante cinq jours et les deuxièmes après soixante jours de retard.*

*La copie de chaque lettre est adressée à un agent de recouvrement. Dix jours après la dernière lettre de mise en demeure, celui-ci prend le relais des opérations et peut engager des poursuites généralement au niveau de la gendarmerie. Pour des montants supérieurs à 200 000 FCFA, la procédure peut aboutir à la justice.*

*Source : intervention EVARISTE, KEBBA WOUADOU, atelier Conakry, 1996*

## **2. ACCOMPAGNEMENT : L'IMPOSSIBLE ÉQUILIBRE ...**

La rentabilité des services non financiers semble beaucoup plus difficile à obtenir.

*"On constate que les structures de formation-conseil ne sont pas entièrement viables financièrement et bénéficient souvent à l'heure actuelle de subventions de la part des bailleurs de fonds : faut-il pour autant en conclure que ces structures n'ont pas à être pérennisées ou peut-on (...) chercher des alternatives : financement du déficit de la formation-conseil par les résultats de la fonction crédit, par les collectivités locales, ..."*

*Extrait des conclusions de l'atelier Conakry, Janvier 1996*

### **2.1. LES COÛTS DE L'ACCOMPAGNEMENT**

L'activité dite d'accompagnement est plus floue et plus diverse que celle de financement. Son coût et son efficacité sont donc d'autant plus difficiles à évaluer.

L'analyse de leurs coûts respectifs fait pourtant ressortir de manière très claire un trait commun : les salaires sont une des principales charges.

Là encore pérenniser la fonction conduit à rechercher le meilleur équilibre possible entre le temps consacré à chaque entrepreneur en formation, conseil, ..., et les résultats attendus/obtenus auprès de cet entrepreneur.

Ces résultats, très qualitatifs, sont bien sûr difficiles à traduire en ratios chiffrés. La quasi-absence d'étude d'impact dans ce domaine témoigne d'ailleurs bien de cette

difficulté. En effet, sur quels critères se baser ? Peut-on isoler le rôle joué par la formation et le conseil dans l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise ?

Sans instrument de mesure précis des résultats, l'analyse en termes de coût/efficacité est bien évidemment plus complexe à mener.

Des expériences analysées, trois questions clefs se dégagent pourtant qui peuvent servir de guide aux "accompagnateurs" pour améliorer leurs chances d'atteindre l'équilibre financier.

a) Quelles prestations pour quels publics ?

La plupart des expériences ont segmenté leur public pour proposer des prestations plus adaptées à chaque catégorie d'entrepreneurs.

Dans une perspective de viabilité financière, cette segmentation revêt une double importance :

- les prestations correspondant mieux aux attentes des différents publics, ceux-ci seront plus nombreux à recourir à la structure d'appui qui verra ainsi son chiffre d'affaires progresser,
- l'investissement consenti dans l'appui à chaque entrepreneur correspond mieux aux résultats qu'on peut en attendre au niveau de la progression de son activité et de ses revenus.

b) Quel dosage entre formations collectives et suivi individualisé ?

Les formations en groupe présentent entre autre avantage celui d'être peu coûteuses comparativement au suivi individuel. Ce dernier est, en effet, beaucoup plus lourd puisqu'il mobilise un conseiller-formateur pour un entrepreneur.

Chaque entrepreneur ayant un projet spécifique, cet accompagnement individuel est pourtant indispensable (du moins pour les petites entreprises). Mais, il faut savoir le doser.

Tout l'enjeu réside dans la détermination des besoins auxquels on peut répondre par des prestations collectives (tronc commun, éléments "théoriques") et ceux qui doivent être traités de manière individualisée (application au cas concret de l'entreprise suivie).

c) Quelles compétences mobiliser pour quels publics ?

Les charges salariales ne sont pas seulement fonction du temps consacré par le "conseiller formateur" à la réalisation de telle ou telle prestation mais également au niveau de qualification et aux compétences de ce "conseiller-formateur".

Les niveaux d'intervention et les fonctions doivent donc être analysés finement selon les catégories de public, le type de prestations, ..., ceci afin de ne pas recruter un personnel sur-qualifié.

En France, plusieurs structures d'accompagnement recourent, pour certaines tâches ou fonctions, à des bénévoles. Cette démarche est peu courante dans les expériences africaines. Le système de parrainage de promoteurs est généralement conçu comme un simple cautionnement du crédit.

L'expérience du CIDR au Bénin va plus loin. Le parrain a un véritable rôle d'accompagnateur.

**Les cellules de Concertation Economique, programme d'animation économique, Bénin.**

*Les CECO sont un réseau associant des partenaires privés et publics susceptibles de valoriser au bénéfice des populations du Zou l'ensemble des dispositifs d'appui existants. Ses membres assurent cette fonction de manière bénévole.*

*Les CECO doivent à terme assurer :*

- l'identification des porteurs de projets et d'idées d'action,*
- la coordination des appuis techniques et financiers locaux, régionaux et nationaux avec les promoteurs identifiés,*
- la promotion des activités existantes ou nouvellement créées ainsi que la promotion de la région à l'extérieur.*

L'activité de parrainage

*Dans un premier temps, la CECO par l'intermédiaire d'un de ses membres (le parrain) réalise une évaluation du promoteur et du projet d'activités présenté.*

*L'évaluation fait souvent ressortir des faiblesses (compétences, organisation interne pour un groupement, insuffisance de fonds propres) au niveau des activités déjà en cours. Avant même de travailler sur le projet lui-même, le parrain peut donc aider le promoteur à corriger ses faiblesses (en jouant un rôle de conseiller pour installer une comptabilité, organiser un groupement ou en organisant un échange d'expériences avec des promoteurs menant le même type d'activités).*

*Dans un deuxième temps seulement, le parrain et la CECO étudient le projet. Il s'agit souvent de le redimensionner compte-tenu des capacités du promoteur. Cette étude peut nécessiter la recherche de documentation et d'information, l'apport d'une formation. La CECO recherche alors l'organisme et les modalités adaptées.*

*Enfin, le parrain guide le promoteur pour la réalisation de son projet, d'abord dans le cadre du financement. Pour cela, les CECO ont développé un partenariat avec la Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM). La CECO joue un rôle de facilitateur et représente une "garantie morale" pour le financeur. Une garantie financière a également été exigé par la CLCAM. Les CECO ont donc placé un fonds de garantie auprès de cette institution financière. Une fois le crédit octroyé par la CLCAM, le promoteur est suivi par la CECO dans les différentes étapes de la mise en place de son projet et dans la "bonne gestion" du crédit ou de la subvention qu'il a reçu.*

Ce système pourrait être intéressant pour les créateurs dont l'accompagnement souvent très lourd a découragé la plupart des structures d'appui. Elles ont progressivement abandonné cette clientèle peu "rentable".

De plus, l'accompagnement de créateurs déborde souvent le simple appui technique avec une dimension "soutien moral" importante qu'un parrain est plus à même d'assurer qu'un technicien.

Dans la même optique de réduction des coûts, certaines structures d'appui (BIT) recourent parfois à des entrepreneurs comme formateurs.

Sans être bénévoles, les salaires de ces « entrepreneurs formateurs » sont moins élevés que ceux d'experts très qualifiés. D'autre part, cette formule favorise un dialogue d'entrepreneur à entrepreneur particulièrement riche.

Elle présente également des limites. Le travail de conception des formations, des outils et supports pédagogiques, ..., ne peut pas être assumé par les "entrepreneurs-formateurs". Il nécessite le recrutement, la formation et l'intervention de cadres compétents dans le domaine.

Ces deux expériences n'en montrent pas moins tout l'intérêt de décortiquer aussi finement que possible le travail d'accompagnement pour ajuster en face les compétences nécessaires pour l'assumer.

## 2.2. LES PRODUITS D'UNE STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT

Les produits de l'"accompagnateur" sont essentiellement constitués par la facturation des prestations aux entrepreneurs.

Le principe du crédit remboursé avec intérêt est aujourd'hui communément admis. Par contre, l'idée de facturation des prestations de formation/conseil a eu plus de mal à s'imposer.

Ainsi, les programmes d'appui aux artisans des années 1970 payaient les entrepreneurs pour assister à la formation, la somme versée servant à financer les frais de déplacement et le manque à gagner lié à l'absence de travail durant les cours.

Cette formule a rapidement montré ses limites. Les candidats étant plus motivés par le pécule qu'il était possible d'obtenir que par la formation elle-même, les résultats étaient peu probants.

Beaucoup de projets supprimèrent alors cette "bourse". La formation n'en restait pas moins une formation gratuite.

Aujourd'hui, sur la plupart des projets, la formation/conseil est facturée au promoteur, même s'il s'agit souvent d'un prix modique. Cette logique apparaît plus saine. Le paiement des prestations témoigne de la motivation de l'entrepreneur. Mais, surtout, par ce paiement, il s'octroie un droit de regard sur la qualité de la prestation qui lui est proposée. La structure prestataire de services, elle-même mise dans une logique d'entreprise, doit chercher à satisfaire au mieux ses clients entrepreneurs.

*A noter que l'apprentissage traditionnel est généralement facturé par les entrepreneurs aux apprentis ou aux parents des apprentis. Cette pratique n'est donc pas complètement nouvelle pour les entrepreneurs.*

La facturation des prestations de formation-conseil est l'équivalent des intérêts pour le crédit. Mais, si la forte demande en termes de financement permet de fixer des taux relativement élevés, il n'en est pas de même pour l'accompagnement.

En effet, un certain nombre d'entrepreneurs, après avoir bénéficié d'un crédit, se désintéressent de la formation ou du suivi-conseil. Plusieurs projets font ce constat : MRE Guinée, IDM Mauritanie, ...

Aussi, une fois établi le principe de facturation, il faut encore :

- susciter l'intérêt des entrepreneurs pour les prestations proposées en s'assurant qu'elles répondent réellement à leurs besoins,
- définir un niveau de facturation acceptable pour eux,
- s'assurer du recouvrement des sommes dues.

a) Susciter l'intérêt des entrepreneurs pour les prestations proposées

Nous ne reviendrons pas ici sur la nécessité de proposer des services adaptés aux besoins des petits entrepreneurs. Cette question a largement été développée dans la partie précédente.

Toutefois, même si les produits proposés sont adaptés, il est clair que les entrepreneurs ont rarement conscience de leurs lacunes en gestion. Leur intérêt ne peut donc se manifester a priori.

Par contre, sur certains projets, on a pu constater que des entrepreneurs hésitants au moment de s'engager et de payer pour une formation se passionnent ensuite durant la session, questionnent l'animateur, en redemandent et parfois même pour certains travaillent le soir les cas étudiés durant la journée.

De réels progrès peuvent alors être enregistrés dans le mode de gestion de leur entreprise. Les promoteurs le reconnaissent eux-mêmes.

*Une étude d'impact a été menée récemment en Guinée auprès de trente entrepreneurs appuyés par la Maison de l'Entrepreneur. A la question : "avez-vous acquis des capacités, connaissances ou compétences nouvelles grâce à la formation et au suivi-conseil ?", une majorité d'entre eux citent spontanément l'amélioration de leur mode de gestion de l'argent (calculer ses coûts de revient et ses bénéfices, séparer l'argent de la famille de l'argent de l'entreprise) et de leurs techniques de vente (l'accueil de la clientèle).*

*Très lié à la gestion de l'argent, l'apprentissage de la tenue des cahiers comptables est cité par tous comme une compétence nouvelle très importante à leurs yeux. Les illettrés menant de petites activités enregistrent les données avec l'aide de l'animateur. Ils estiment que cela leur a permis d'acquérir un mode de calcul et donner des ordres de grandeur. Les entrepreneurs qui tiennent une comptabilité depuis quelques mois souhaitent passer au stade supérieur et demandent une formation complémentaire pour être capables de faire eux-mêmes leur bilan et compte d'exploitation.*

*Dans plusieurs cas, l'entrepreneur a formé lui-même d'autres personnes (femme, enfant, employés) à la tenue des cahiers. Plusieurs personnes ont également cherché à appliquer les enseignements de comptabilité reçus à une autre de leur activité ou (dans deux cas et de manière très rudimentaire) à leur budget familial (cahier d'entrées-sorties).*

*Il est difficile de distinguer l'impact de la formation de celui du crédit dans l'amélioration des performances de l'entreprise. Toutefois, quelques entreprises qui ont bénéficié d'une formation mais n'ont pas encore été financées enregistrent une hausse sensible de leur chiffre d'affaires.*

*Exemple : Bar Monaco : création d'un emploi, augmentation des bénéfices mensuels de 300 000 FG.*

*Les commerçantes d'huile soulignent que, depuis qu'elles ont suivi la formation, elles n'ont jamais conservé aussi longtemps leur fonds de roulement. Celui-ci a même augmenté en moyenne (hors crédit) de 40 %.*

Puisque la formation peut avoir un tel impact sur certains entrepreneurs, c'est qu'elle répond à des difficultés réelles rencontrées par ces entrepreneurs. Peut-on alors se satisfaire d'un crédit "produit d'appel" ou ne faudrait-il pas également, en amont des prestations, développer une fonction "commerciale" dont le rôle serait justement de sensibiliser les entrepreneurs sur la notion de gestion ?

Ainsi, la formation proposée n'apparaîtrait plus (seulement) comme une conditionnalité pour obtenir un crédit mais bien comme une réponse à un besoin.

A travers des entretiens ou des sessions d'informations gratuites, la personne en charge de cette fonction devrait être capable de porter un véritable diagnostic sur les difficultés rencontrées par le ou les entrepreneurs. A l'image du médecin dressant une ordonnance,

la présentation des "remèdes" ne se fera que dans un second temps et sur la base des conclusions du diagnostic.

La fonction en question relève donc moins du "commercial" (vendre des produits) que du marketing ou de la Recherche-Développement (analyse continue du marché pour apporter des réponses adaptées).

Cette démarche de prospection systématique auprès des entrepreneurs pour leur présenter la structure et ses prestations gagnera en efficacité en impliquant des entrepreneurs déjà formés auprès desquels les candidats potentiels peuvent s'informer de l'impact possible de la formation sur les performances de leur entreprise.

b) Définir un niveau de facturation acceptable

Le prix des formations est généralement défini sur une base forfaitaire, alors que le suivi peut lui être défini en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise et donc du niveau de conseil nécessaire.

Force est cependant de reconnaître qu'il n'existe pas à l'heure actuelle de véritable instrument de mesure de la "capacité contributive" des entrepreneurs au paiement des prestations de formation-conseil dont ils ont besoin.

La formation représente une sorte d'investissement immatériel pour l'entrepreneur. Des éléments d'impact, malheureusement absents sur la plupart des projets, pourraient fournir une base de calcul pour la facturation de ces prestations.

c) S'assurer du recouvrement des sommes dues

Quel que soit le niveau de facturation, les entrepreneurs sont plus réticents à payer le prix des prestations qu'à honorer les échéances des prêts.

On ne reviendra pas ici sur la nécessité que l'entrepreneur trouve un intérêt à l'appui qu'il reçoit. C'est bien évidemment le premier élément qui l'incitera à payer pour cet appui.

Sa situation financière est cependant souvent difficile. Et, même si la prestation est appréciée et le prix raisonnable, il peut bien sûr être tenté de ne pas la payer.

Des mesures incitatives doivent donc être prises.

Certains font le choix d'inclure le prix du conseil dans les intérêts pour qu'il soit plus "indolore". Mais, cette pratique présente de nombreux risques.

En effet, la globalisation des frais d'accompagnement et des intérêts contribue à renforcer l'aspect contraignant du suivi. L'entrepreneur n'en mesure pas réellement l'utilité et risque donc de se montrer peu coopératif dans son travail avec le conseiller (non tenue de la comptabilité, rétention d'informations, ...). Enfin, intégrer ces coûts dans les taux d'intérêt pourrait poser un problème juridique : le dépassement des taux d'usure.

Si la formation est conçue comme un investissement "immatériel" pour l'entrepreneur, ne serait-il pas plus sain d'envisager des "prêts-formation" ? Le recouvrement des frais de suivi et de formation serait alors intégré non dans le versement des intérêts, mais dans le remboursement du prêt lui-même. Deux contrats seraient cependant signés : un contrat de prêt et un contrat de suivi. La structure récupérerait plus facilement les sommes dues, mais sans que l'aspect pédagogique disparaisse pour autant : l'entrepreneur sait que ces frais sont inclus dans son prêt et peut donc se montrer plus exigeant sur la prestation proposée.

Enfin, le mode de paiement de ces prestations doit être autant que possible calqué sur l'évolution de l'activité de l'entrepreneur : trimestriel, semestriel, ...

### 2.3. COMMENT FINANCER LE DÉFICIT DE LA FONCTION FORMATION-CONSEIL ?

Il n'est pas possible de facturer les prestations aux entrepreneurs à leur coût réel. Ce coût est trop élevé pour qu'ils puissent entièrement l'assumer.

Il est sans doute possible de financer l'exécution des prestations à partir de la facturation des prestations mais pas le travail de recherche-développement en amont (conception des prestations).

Doit-on pour autant se résigner à des subventions externes ad vitam eternam ? N'y-a-t-il pas d'autres sources de financement à explorer dans le moyen ou le long terme ?

a) Pourquoi ce déficit ?

Les structures d'appui à l'entreprise relèvent partiellement d'une démarche privée (bureaux d'étude, ...) mais également quelque part d'une démarche qui devrait être assumée par l'Etat (service public aux entreprises).

Or, l'Etat en Afrique n'a pas les moyens de financer ces structures, surtout dans les périodes actuelles de restriction budgétaire. De plus, les dérives qu'ont connues, dans les années 1960/1970 de nombreux dispositifs d'appui à l'entreprise para-étatiques ou étatiques invite à beaucoup de prudence dans ce domaine. Dans tous les cas, il ne pourrait s'agir que de subventions publiques au fonctionnement des structures d'appui privées et non la transformation de ces structures en organismes publiques ou parapubliques.

Cette solution étant de toute façon difficilement envisageable dans le contexte actuel, il revient aux projets d'imaginer un montage qui permette à ces structures d'obtenir un équilibre financier durable par d'autres voies.

b) Où trouver des ressources permettant d'équilibrer les comptes ?

Certaines structures cherchent à valoriser un patrimoine (location de leurs bâtiments, ...), un savoir-faire (étude pour une agence d'aide, ...) ou un équipement (traitement de textes, photocopies). Cette opportunité de diversifier les ressources ne doit cependant pas se faire au détriment de l'objectif de départ de la structure : l'appui aux micro et petites entreprises.

Le recours à des prescripteurs (faire payer le service en partie par le bénéficiaire et en partie par un organisme tiers) est un autre moyen d'augmenter les revenus, car il offre la possibilité de pratiquer un prix correspondant au coût de revient de la prestation.

Mais ces deux types de solutions restent partielles. La présence et l'intérêt des prescripteurs, la possibilité de mener une étude, de louer les bâtiments sont des éléments aléatoires, variant d'une année sur l'autre. On ne peut, à partir de ces *possibilités*, garantir un équilibre financier durable à la structure. Or, celle-ci ne peut pas travailler de manière efficace dans un contexte d'incertitude.

Aussi, certains projets recourent au placement de fonds capitaux (dotation initiale par une subvention externe) dont les intérêts servent chaque année à financer la partie incompressible du budget (infrastructures, véhicules, salaires des cadres, ...).

*Sur les projets envisageant un tel montage, la gestion de ces fonds et l'octroi de la subvention annuelle ne peuvent pas être laissés aux responsables de la structure elle-même. Ceux-ci ne peuvent être juge et partie. Un conseil d'administration ou comité "neutre" doit donc être constitué localement pour, sur une base contractuelle définissant les objectifs à atteindre, évaluer chaque année les résultats de la structure et décider du montant de la subvention à lui affecter.*

Le recours au placement de fonds capitaux n'en reste pas moins un palliatif puisque les fonds destinés à combler le déficit viennent toujours de l'extérieur.

Bien qu'aucune expérience n'ait encore été tentée dans ce sens, il y aurait sans doute une réflexion à mener sur la contribution possible de la fiscalité locale au financement de ces structures. La décentralisation en cours dans plusieurs pays d'Afrique en offre l'opportunité. Jusqu'ici les compétences et moyens financiers délégués par l'Etat aux collectivités locales décentralisées ne concerne généralement que le domaine des infrastructures, notamment la construction des dispensaires et des écoles. On peut toutefois imaginer qu'elles aient également dans l'avenir les compétences et les moyens de définir des programmes de développement économique dans le cadre duquel elles pourraient financer les structures d'appui à la micro et petite entreprise qui interviennent sur leur territoire. Une bonne insertion de ces structures dans le tissu économique et administratif local serait bien sûr une condition, ainsi que leur reconnaissance en tant que service privé d'"utilité publique". Face au souhait des entrepreneurs de voir les retombées de la fiscalité qu'ils paient, on pourrait imaginer qu'une partie de cette fiscalité soit prélevée sous forme de taxes affectées au financement des structures de formation/ conseil.

### **3. LE MODE DE GESTION DE LA STRUCTURE**

De manière générale, qu'il s'agisse de crédit et/ou de formation-conseil, la recherche d'équilibre financier passe par un mode de gestion efficace proche de celui d'une entreprise et qui permette de parvenir au meilleur coût efficacité.

### 3.1. GESTION FINANCIÈRE

La structure doit être dotée d'un système comptable comparable à celui d'une entreprise qui lui permette de vérifier régulièrement les résultats obtenus. Pour cela, l'introduction d'une comptabilité analytique et de ratios de gestion peut être intéressante. Un manuel de procédures précis doit également être rédigé.

D'autre part, le recours à des audits externes permettra de contrôler le respect des règles et des procédures et l'exactitude des comptes.

*"Nous avons pu démontrer à diverses reprises que la mise par écrit de guides opératoires détaillés et rigoureusement contrôlés apportait des améliorations sensibles (...). Dès lors que le milieu social met l'accent sur les bonnes intentions, la mise en place de procédures descriptives est un facteur de fluidité.*

*Lorsque la taille des organisations dépasse un certain niveau, que les acteurs deviennent étrangers les uns aux autres, l'appréciation des intentions, qui est ici sous jacente aux rapports sociaux, tend à générer des jugements subjectifs et partisans. Sans des procédures codifiées, les rapports se détériorent. Le contrôle de leur application, s'il permet de juger équitablement de la volonté de chacun de contribuer au bien commun, semble également indispensable pour garantir leur caractère obligatoire. Faute d'un contrôle sanctionné, les acteurs se jouent rapidement des procédures. Elles sont réputées contournables. Enfin, le contrôle étant lui-même porteur d'une forte personnalisation des jugements, il ne peut s'exercer que par rapport à des procédures clairement codifiées. Un tel dispositif peut être considéré comme la version moderne et industrielle des prescriptions comportementales détaillées qui réglaient la vie des communautés traditionnelles. Parallèlement, les précautions techniques minutieuses dont l'auditeur interne doit s'entourer le font apparaître comme un nouvel avatar du Nganga - ou devin guérisseur- auquel les membres d'une parentèle avaient traditionnellement recours pour dire le droit.*

*Source : Entreprises modernes, entreprises métisses, ALAIN HENRY, chercheur associé au CNRS, Caisse Française de Développement, 1993.*

### 3.2. GESTION DU PERSONNEL

Elle est également un facteur clef pour parvenir à l'équilibre financier. Le personnel recruté doit être compétent sans être sur-qualifié (intérêt à décomposer les tâches et fonctions). Leur salaire doit correspondre aux normes du pays pour des postes équivalents.

Les responsables doivent être de bons gestionnaires, disposer d'un esprit d'entrepreneur et être capables d'animer une équipe. Ils doivent être recrutés rapidement dès le début du programme de façon à ce que l'opérateur intervienne réellement en appui auprès d'eux et non en tant que chef de projet. Cela facilite également leur positionnement vis-à-vis du reste de l'équipe.

Il est toutefois important qu'avant d'occuper leur poste de responsable, ils acquièrent une expérience pratique de quelques mois en tant qu'agent de crédit ou conseiller d'entreprise.

Les agents de crédits ou conseillers d'entreprise ne doivent pas être positionnés en simples exécutants mais responsabilisés autant que possible sur leurs tâches et sur la gestion de la structure : réunions d'équipe régulières, consultation pour la prise de décisions importantes, participation à la programmation et à la détermination des objectifs, ... Une partie de leur rémunération peut être liée aux résultats obtenus par la structure soit de manière individuelle, soit sous forme d'une prime collective de fin d'année.

Pour être efficace, l'intéressement ne doit cependant pas être seulement fonction du taux de remboursement des clients suivis par l'agent. Il doit prendre en compte des données plus qualitatives (progression des entreprises suivies, diversification du portefeuille de clients, etc...). Sinon le risque est grand d'avoir des agents avant tout intéressés par "faire du chiffre". Les objectifs fixés ne doivent pas non plus être trop élevés sous peine d'entraîner un découragement et une démotivation. Enfin, l'évaluation et le suivi des agents doivent être stricts et reposer sur des critères objectifs dont le lien avec les primes est clairement établi dès le départ.

### 3.3. GESTION DES ACTIVITÉS

Les responsables doivent disposer de tableaux de bord pertinents et régulièrement actualisés. L'organisation des activités doit donc permettre une collecte régulière et une circulation rapide de l'information.

La collecte d'informations sur l'impact nous semble notamment déterminante et à développer plus qu'elle ne l'est à l'heure actuelle sur la plupart des expériences. Les

outils d'évaluation doivent aller au delà de la simple mesure du volume d'activités et définir de réels critères d'efficacité et d'efficience.

**En guise de conclusion :**

*L'équilibre financier est un facteur déterminant de la pérennisation des structures d'appui. Cette préoccupation doit donc être intégrée dès l'identification du projet. Des objectifs clairs et réalistes doivent être fixés selon le contexte et les publics auxquels on s'intéresse et en distinguant les différentes phases de mise en oeuvre et les différents types d'appui. Il importe ensuite de se donner les moyens d'atteindre ces objectifs en adoptant un mode de gestion comparable à celui d'une entreprise.*

## CHAPITRE 2 - LA PÉRENNISATION INSTITUTIONNELLE ET JURIDIQUE

En parallèle à la recherche d'équilibre financier, il convient de décider de l'avenir institutionnel et juridique du dispositif d'appui : à qui appartiendront les actifs ? Qui fixera les grandes orientations ? Qui détiendra le pouvoir de décision ?

Quatre éléments principaux vont déterminer ce choix :

- Les fonctions assurées par la structure (crédit, formation, conseil, ...).
- La vocation que l'on entend donner à cette structure, c'est-à-dire son rôle dans la problématique du développement de la petite entreprise, dans l'environnement local/national et son positionnement vis-à-vis des autres acteurs en présence (Bailleurs de fonds, Etat, banques, entrepreneurs, etc...).
- L'équilibre des pouvoirs à établir entre recherche d'efficacité (logique d'entreprise, équilibre financier) et objectifs de développement (respect des objectifs et de la mission initiale).
- Les possibilités offertes par la législation du pays quant aux statuts juridiques pour une telle structure.

### **Les questions déterminantes ou comment guider les choix institutionnels ?**

*" Il n'y a pas de solution toute faite ou universelle mais une grande diversité d'options. L'important est de se poser les bonnes questions préalables au choix du dispositif institutionnel et de bien identifier les facteurs déterminant le choix de ce dispositif.*

*Dans l'opération dite de transfert, on recherche l'appropriation du dispositif. Encore faut-il déterminer ce qui doit être repris (patrimoine, rôles et fonctions), qui peut le reprendre (et notamment ce que peuvent reprendre les bénéficiaires) et comment maintenir les dynamiques initiées (éviter les dérives).*

*A. Distinguer les rôles et fonctions "internes" et "externes"*

*Parmi les rôles ou les fonctions qu'il faut transférer, le groupe a distingué des rôles et fonctions internes à la structure (elles détermineront son règlement intérieur) et des rôles et fonctions externes, dont certaines peuvent être reprises par des partenaires de l'environnement.*

a/ Pour pouvoir répartir de manière pertinente les différents rôles et fonctions internes, il est nécessaire de bien les identifier et catégoriser.

Le groupe propose de distinguer :

- les rôles de "production", c'est-à-dire l'exécution technique : financement, formation, suivi-conseil, mise en relation, animation/communication, etc...,
- les rôles de "gestion" de la structure : gestion de la production, du personnel, du patrimoine, du budget, etc...

Ces rôles de gestion recourent les fonctions de :

- . Consultation/orientation/concertation
- . Décisions/délibération
- . Exécution et mise en oeuvre des décisions
- . Contrôle/surveillance (basé sur la transparence de l'information, en combinant le contrôle interne à des contrôles externes).

b/ Pour que le dispositif mis en place reste professionnel dans son appui et ne se disperse pas dans de multiples fonctions, il est nécessaire, dans une perspective d'institutionnalisation, de repérer et de s'appuyer sur les compétences de l'environnement proche (transfert de certaines fonctions à des acteurs de cet environnement).

L'intervenant qui a mis en oeuvre le projet doit également savoir transférer les relations qu'il a tissées avec les acteurs de l'environnement, c'est-à-dire donner aux responsables du dispositif comme aux entrepreneurs bénéficiaires, la capacité de négocier avec ces acteurs.

### B. Maintenir les dynamiques initiées

La conception du dispositif ou du montage institutionnel doit se faire en veillant au maintien des dynamiques initiées au cours du projet, tout en évitant toute dérive. Les dynamiques initiées peuvent correspondre à des mobiles différents selon les personnes et les responsabilités :

- . Le mobile financier : le personnel doit pouvoir obtenir un gain financier direct de ses efforts.

*. Le mobile de pouvoir : certains cadres recherchent les responsabilités, le leadership, la représentativité. Il faut qu'ils puissent exprimer et valoriser ces capacités (sans avoir pour autant le champ libre pour toute forme d'abus de pouvoir ou de trafics d'influence ).*

*. Le "bénéfice humain" : certaines personnes recherchent avant tout une satisfaction personnelle, une reconnaissance dans leur milieu, et ce "bénéfice humain" est la condition de leur engagement personnel.*

*. Le besoin d'évolution permanente, de nouveauté, d'efficacité et d'excellence, de recherche-action, doit également être pris en compte : le personnel formé a souvent vécu cette dynamique pendant la phase projet, et risque de vite se lasser d'un cadre "routinier" qui ne prendrait pas en compte la fonction permanente de recherche-développement. "*

*Source : Extraits des conclusions du groupe "viabilité institutionnelle et juridique, atelier Conakry, 1996.*

A travers les expériences analysées, se dégagent trois démarches ou approches différentes.

## **1. LE MUTUALISME**

Une première approche consiste à confier la propriété et la gestion de la structure aux clients eux-mêmes : les entrepreneurs.

### **1.1. AVANTAGES DE L'APPROCHE MUTUALISTE**

On constate un engouement certain pour cette approche a priori séduisante :

a) Elle établit un contre pouvoir entre d'une part les "techniciens" gérant la structure d'appui et d'autre part les clients (entrepreneurs) détenteurs des actifs de cette structure et responsables de la définition de ses grandes orientations.

On peut donc espérer voir respecté l'équilibre entre logique d'entreprise et logique de développement.

b) Elle peut également contribuer, par la structuration des entrepreneurs autour des services mis en place, à l'émergence d'une dynamique plus large : émergence d'associations ou syndicats socioprofessionnels représentatifs, capables de faire évoluer leur environnement.

En effet, le crédit et la formation ne répondent qu'à une partie des difficultés rencontrées par les entrepreneurs. Ils ne sont que la partie visible de l'iceberg, les entrepreneurs évoluant dans un contexte globalement défavorable : environnement social, administratif, commercial, etc... (cf. *partie I*). Et, l'évolution de ce contexte ne peut se faire sans une mobilisation à la base des entrepreneurs eux-mêmes.

c) Enfin, elle s'inscrit dans le cadre d'une législation existante, du moins en Afrique de l'Ouest, avec la loi récemment votée par la BECEAO concernant les systèmes financiers décentralisés.

## 1.2. LES OBSTACLES RENCONTRES DANS LA MISE EN OEUVRE

Confrontées à la réalité, les expériences qui ont opté pour cette approche n'en rencontrent pas moins un certain nombre d'obstacles.

L'appropriation de la structure par les clients, élément indispensable pour qu'un équilibre des pouvoirs soit établi et respecté, n'est pas facile.

Plusieurs raisons justifient la faible implication des clients dans la gestion de la structure :

### a) L'absence d'orientations claires en matière de pérennisation institutionnelle du projet

Peu de projets avaient au départ une vision claire de la pérennisation institutionnelle du système. Le choix mutualiste intervient parfois tardivement au moment du retrait du projet (exemple : l'ACEP au Sénégal, PRIDE en Guinée). La transformation des clients en mutualistes est alors difficile. Même lorsqu'il a été envisagé dès le départ, les entrepreneurs ont peu, voire pas du tout, participé à la définition de ce système (exemple : FED/COPARE Sénégal). L'option mutualiste n'a donc pas réellement été discutée avec eux.

### b) La distribution d'"argent froid"

La part sociale acquise par l'entrepreneur (souvent de manière obligatoire) n'a sans doute pas le même effet mobilisateur pour lui, que le fait de savoir qu'une partie de son

épargne est gérée et distribuée par la structure sous forme de crédits à d'autres entrepreneurs. Cette contrainte, rajoutée à l'obligation de mobilisation de l'épargne pour entrer dans le cadre de la loi BECEAO, a d'ailleurs amené l'ACEP à intégrer une activité d'épargne dans ses services. PRIDE, en Guinée, a retenu la même option (ouverture à l'épargne).

c) L'individualisme et le manque de confiance entre les entrepreneurs

Les préoccupations individuelles sont souvent trop fortes pour que les entrepreneurs s'investissent dans la gestion commune d'un outil financier ou d'équipement collectif. Ils se positionnent plutôt en clients vis-à-vis de ces services. Certains entrepreneurs craignent les détournements, le laxisme, les conflits de pouvoir, ... Enfin, même si les mutualistes bénéficient de formations, l'apprentissage de la gestion collective reste difficile.

*"Les promoteurs ont pour le moment une relation purement individuelle avec le projet. La plupart ignorent ce qu'est la FOGAMU et encore plus la fédération des FOGAMU (ce qui est assez normal puisqu'elle n'existe pas) ou les SCM (sociétés de caution mutuelle). Ce ne sont pour eux que des prélèvements supplémentaires, analogues aux frais de dossier, dont une partie sera peut-être rendue un jour. Le mutualisme n'existe donc que sur le papier.*

*(...) Une forte minorité de promoteurs serait intéressée à participer davantage à la vie du projet et à assurer sa pérennité. D'autres craignent des dérapages (accaparement du pouvoir par quelques notables, laxisme, ...). D'autres enfin ne souhaitent s'occuper que de leurs affaires personnelles et sont satisfaits du type de relation individuelle existante." (évaluation **FED Sénégal**, Juin 1993)*

*" Conçus comme le couronnement et le complément de l'action mutualiste et des services financiers, les **ateliers d'appui** doivent à terme être gérés par leurs utilisateurs. Les mutualistes regroupés autour de chacune des bases en ont déjà élu les organes directeurs, soit un conseil d'administration qui délègue les activités de gestion à un conseil de gestion placé sous son contrôle. Pendant une période transitoire, la gestion est assurée conjointement par son comité de gestion et l'équipe technique d'appui du **BIT**. Les outils de gestion comptable mis au point semblent à ce jour adéquats, mais la notion et l'esprit de gestion collective demandent encore des efforts d'apprentissage de la part des intéressés.*

*En effet, une des leçons de l'expérience précédente (Mali, Rwanda, Togo) est qu'il faut faire preuve d'une grande rigueur en matière de gestion des services proposés. En particulier, il est indispensable de séparer nettement les fonctions sociales , qui relèvent*

*des associations de producteurs, des fonctions économiques, c'est-à-dire des services marchands proposés par les bases d'appui. Sans quoi, il existe un risque de voir les premières décapitaliser les secondes" (Source : MALDONADO CARLOS, BIT).*

*L'idée de départ du projet CIDR en Guinée Forestière. était, à travers un outil de formation", de créer une dynamique entre les entrepreneurs suivis, les amenant à prendre en charge eux-mêmes la gestion de la structure mise en place (Maison de l'Entrepreneur). Cette mobilisation autour de la structure devait déboucher sur des possibilités d'action plus large (amélioration des conditions cadres développement local, ...).*

*L'hypothèse selon laquelle la formation-accompagnement suivie en commun par un ensemble d'entrepreneurs pouvait créer des solidarités entre eux, servant de base à la structuration de la ME, s'est avérée erronée. Le Conseil d'orientation constitué par les entrepreneurs ne se base sur aucun véritable sentiment d'appartenance. Les entrepreneurs se considèrent comme les "clients " de la MRE dont ils attendent un certain nombre de services. Mais, ils n'ont ni l'envie, ni les moyens d'en être les "propriétaires-gestionnaires". La possibilité à partir de là de déboucher sur une dynamique plus large d'auto-organisation des entrepreneurs de Guinée Forestière était encore moins probable. L'idée d'une Maison de l'Entrepreneur autogérée est donc abandonnée.*

*L'introduction parallèle d'un outil financier s'était basée sur les mêmes principes avec la mise en place d'un fonds souple géré par un comité de crédit, là encore exclusivement composé d'entrepreneurs. Les difficultés rencontrées par celui-ci (non remboursement, détournement de fonds, ...) amenèrent très vite à revoir cette formule au profit d'une procédure plus classique de gestion du fonds de crédit par le projet.*

Sans remettre entièrement en cause l'approche mutualiste, il semble difficile de transposer directement au domaine de la petite entreprise urbaine le système mutualiste tel que mis en oeuvre en milieu rural à travers les caisses ou coopératives d'épargne crédit.

Le milieu urbain et le public particulier que sont les entrepreneurs incite à beaucoup de prudence. Les craintes qu'ils expriment quant aux détournements de fonds et abus de pouvoir, leur faible implication dans la gestion des systèmes qui ont choisi cette option, peuvent remettre en cause la mise en oeuvre d'une telle approche. Elle nécessite en tout cas un minimum de conditions (homogénéité et organisation sociale, volonté de s'impliquer des membres, ...), du temps et un long travail d'animation et de formation des mutualistes, ... Sans cela, on risque fort d'en rester à un mutualisme sur papier où les entrepreneurs sont censés diriger, alors que les techniciens ont l'ensemble des pouvoirs.

Il est par ailleurs clair que ces derniers sont les plus directement intéressés à la bonne marche de la structure et, confier le pouvoir de décision aux entrepreneurs eux-mêmes concernant la gestion et le recouvrement de crédits venant de fonds extérieurs, est particulièrement risqué (abandon de la rigueur nécessaire dans les octrois/recouvrement, clientélisme, ...).

Par ailleurs, les contraintes auxquelles se heurtent les systèmes mutualistes à l'heure actuelle permettent difficilement d'envisager qu'ils servent de base à la création d'une dynamique plus large entre les entrepreneurs (organisations socioprofessionnelles). Il ne faut pas confondre la volonté des projets d'avoir des responsables représentatifs pour gérer la structure avec l'intérêt que peuvent avoir les entrepreneurs eux-mêmes à s'organiser.

La vocation de la structure est la distribution de crédit et/ou la formation-conseil. Cela est-il compatible avec l'animation du milieu qui devra sans doute, elle, porter sur des thèmes beaucoup plus larges et peut-être plus mobilisateurs ?

Un des principaux avantages de l'approche mutualiste n'est-il pas de s'inscrire dans un cadre juridique et réglementaire existant ? Celui-ci n'est-il pas secondaire par rapport à la réflexion de fond sur la viabilité institutionnelle du système (équilibre des pouvoirs, vocation, ...) ? Les aménagements apportés à la loi BECEAO sur les systèmes financiers décentralisés sous la pression des opérateurs de terrain n'ont-ils pas prouvé qu'un règlement ou une législation peuvent toujours être modifiés si les aménagements demandés sont argumentés ? D'autres montages juridiques ne sont-ils pas à imaginer ?

## **2. LA MISE EN PLACE DE SOCIÉTÉS DE CAPITAUX PRIVÉS**

Une seconde approche, prenant plus ou moins le contre-pied de la première, consiste à créer une société de capitaux privés de type Société Anonyme.

Plusieurs projets envisagent ou ont envisagé cette option.

Elle est garante d'une certaine rigueur dans la gestion et permet à la structure d'évoluer dans une logique d'entreprise (facturation des prestations, ...) qui semble relativement saine.

Cependant, cette approche présente également des limites.

## 2.1. LES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES ET FISCALES

Les contraintes réglementaires sont de trois ordres :

a) D'une part, et cela concerne spécifiquement les dispositifs de financement, la plupart des pays ont adopté ces dernières années de nouvelles lois bancaires. Les réglementations qui en découlent soumettent l'accès au statut d'établissement financier ou d'établissement de crédit à des conditions de capital minimum et de ratios prudentiels que les dispositifs de financement des MPE ne sont pas toujours à même de satisfaire. La négociation d'un abaissement du seuil minimum de capital est cependant envisagé pour des structures de financement des MPE dans certains pays comme Madagascar (statut de micro-établissement de crédit ou micro-banque).

b) D'autre part, les statuts d'établissements de crédit ne prévoient pas la réalisation par ces derniers de prestations de formation/conseil payantes, ce qui peut poser des difficultés pour les dispositifs ayant retenu une approche intégrée (cette difficulté se rencontre également pour des dispositifs intégrés qui, comme PRIDE en Guinée, souhaitent adopter un statut de mutuelle d'épargne-crédit).

c) Enfin, et la contrainte est valable pour les structures de financement aussi bien que pour les structures de formation, la plupart des structures d'appui aux MPE ne peuvent supporter la fiscalité imposée aux sociétés privées. Compte-tenu de leur vocation, elles devraient pouvoir bénéficier d'exonérations fiscales sur les cinq à dix premières années de leur existence.

*L'Institution Financière Spécialisée qu'envisage de créer le projet de Crédit Rural en Guinée devrait bénéficier d'une exonération fiscale d'une dizaine d'années. Malgré la pression des bailleurs de fonds, cette exonération ne semble cependant pas avoir été facile à obtenir du Gouvernement Guinéen.*

Les contraintes juridiques et réglementaires, si elles sont bien réelles, semblent donc pouvoir faire l'objet de négociation avec les gouvernements concernés selon les pays.

## 2.2 QUELS CONTRE-POUVOIRS OU LA DIFFICILE RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT

La première interrogation concerne bien entendu la constitution de l'actionnariat de la structure : quels actionnaires choisir pour qu'ils assurent efficacement leur rôle de contre-pouvoirs face aux techniciens et préviennent les dérives possibles de la structure : privilégier la logique de marché, les dossiers présentant de solides garanties matérielles, l'appui financier, les prestations "rentables", ...

Certains bailleurs de fonds ont déjà fait part de leurs réserves face à une telle approche.

*" La formation de sociétés de capitaux privés (...) se heurte à des obstacles de divers ordres (...) Du côté des bailleurs de fonds, on voit mal que les subventions et les lignes de crédit concessionnel nécessaires au montage de ces systèmes deviennent in fine la propriété de sociétés de capitaux privés. Enfin, si à moyen terme, une institution de crédits aux MPE peut être financièrement viable, il n'est pas réaliste d'espérer qu'elle puisse présenter une rentabilité de manière à attirer des capitaux privés, si ce n'est pour des raisons politiques, et dans la perspective de captation de lignes de crédit au profit d'une "clientèle". (M.F L'HERITEAU, Epargne sans frontières)*

Des expériences en cours, en milieu rural comme en milieu urbain (Crédit Rural en Guinée, Vola Mahasoà à Madagascar, Crédit Initiatives SA au Mali), ont choisi l'option qui consiste à créer une société anonyme. Les schémas d'actionnariat retenus par chacun sont différents mais ouvrent des pistes permettant de contourner certains des risques soulignés plus haut.

*Le futur établissement de crédit que doit mettre en place le projet **Crédit Rural en Guinée** associera au sein de son conseil d'administration des représentants des caisses d'épargne-crédit locales (« clients ») et une structure privée qui veillera au respect de la vocation de la structure et au bon usage des fonds mis à disposition. Cette structure privée, fondation ou comité, devrait réunir les partenaires qui ont contribué à la réalisation du projet puis à la mise en place de l'établissement de crédit : bailleurs de fonds, Etat, opérateur, ...*

*Le schéma retenu pour **Vola Mahasoà à Madagascar** associera à terme les associations de familles (clients), une ONG nationale malgache composée d'entrepreneurs soucieux de s'investir dans le développement de leur pays, des opérateurs de développement locaux de la région.*

**Au Mali**, le capital de **Crédit Initiatives SA** (ancien projet FED) est réparti entre l'Etat Malien (15 %), la Commission des Communautés Européennes (17 %), les promoteurs clients de Crédit Initiatives SA (30 %), des banques et établissements financiers locaux, des personnes physiques et morales (31 %), des organismes personnalisés (Office national de la Main d'Oeuvre et de l'Emploi, 15 %), le personnel de Crédit Initiative Emploi (2 %).

L'avantage de ces schémas est de permettre une participation des clients sans pour autant leur donner tous les pouvoirs, les autres actionnaires disposant d'une part significative du capital. L'association de partenaires différents permet également de créer une véritable dynamique au niveau de la structure.

La question des modalités de participation des clients se pose cependant dans des termes assez proches de ceux du schéma mutualiste : quelle base et modalités de participation des actionnaires-clients ? Comment assurer une organisation de ces actionnaires clients de façon à ce qu'ils désignent des représentants capables de jouer un rôle actif au niveau du Conseil d'Administration ?

### **3. UNE TROISIEME VOIE ?**

Les deux approches décrites butent sur les mêmes difficultés : comment assurer une véritable implication des entrepreneurs dans la définition et la gestion des services mis en place (que cette participation se traduise par une participation au capital ou l'adhésion à une mutuelle) ?

Comment éviter de tomber dans les travers signalés dans certaines expériences où les besoins de la structure d'appui de disposer de représentants des entrepreneurs passe avant l'intérêt des entrepreneurs eux-mêmes à se regrouper ?

A la lueur des expériences analysées, tout l'enjeu semble résider dans la nécessité de conjuguer la mise en place d'un service d'appui performant (logique technique) et l'émergence d'organisations représentatives des intérêts des entrepreneurs (logique politique), toutes deux étant indispensables à l'évolution :

- de la structure d'appui : rigueur dans sa gestion, équilibre des pouvoirs garantissant le respect de sa mission, défense de son existence vis-à-vis de partenaires extérieurs locaux ou nationaux, ...

- des entreprises appuyées : garantie d'un service efficace, adapté et accessible financièrement, défense de l'ensemble de leurs intérêts et évolution de leur environnement, ...

Une troisième approche, que nous qualifierons de médiane, pourrait être de mener de front :

- la promotion de services d'appui sous la forme de structures privées, non mutualistes,  
 - un travail en parallèle, mais de manière distincte, d'animation du milieu visant l'émergence d'organisations socioprofessionnelles mais également une mobilisation de l'ensemble des partenaires de l'environnement (administration, collectivité locale, autres intervenants, ...) concernés par le développement de petites entreprises.

Cette distinction semble importante. En effet, l'émergence d'organisations d'entrepreneurs représentatives et structurées, qui puissent jouer un rôle constructif quant à la définition des orientations et des services proposés par la structure d'appui, ne peut naître de la simple distribution de parts sociales à des individus qui jusque-là ne se connaissaient peut-être pas, qui ne sont réunis que parce qu'ils sont clients d'un même dispositif. Elle naît de problèmes communs, clairement identifiés par les entrepreneurs eux-mêmes et qui ne peuvent être résolus que par des solutions/actions collectives (négociation avec l'administration, regroupement pour l'obtention de marchés, achat en commun de matières premières ou d'équipements, etc...).

En distinguant les deux logiques, les organisations intermédiaires ne se créent pas entre des *bénéficiaires*, mais entre un ensemble d'*entrepreneurs*, d'opérateurs économiques confrontés au même type de difficultés dans une zone donnée. La négociation pour la création d'un marché, et la baisse de la patente les concernent tous, qu'ils soient ou non appuyés par le dispositif.

Une fois constituées, ce type d'organisations professionnelles constitue alors un réel interlocuteur pour les dispositifs d'appui, avec une participation :

- active (un réel contre pouvoir),  
 - constructive (les organisations ont derrière elles l'histoire et la réflexion nécessaire pour faire des propositions de moyen terme),  
 - "représentative" (l'ensemble des préoccupations des entrepreneurs de la zone sont abordées et non simplement celles des entrepreneurs clients du dispositif).

Cette participation des organisations intermédiaires à la définition des orientations de la structure peut alors prendre différentes formes :

- soit par un travail de lobbying du type "associations de consommateurs",
- soit par une contractualisation entre d'une part la structure d'appui et d'autre part ces organisations intermédiaires.

Exemple : subvention de la structure d'appui par la ou les organisations socioprofessionnelles dans le cadre d'un accord leur donnant droit de regard sur les orientations de la structure et les résultats atteints.

- soit encore par la participation directe à son capital et donc à son conseil d'administration.

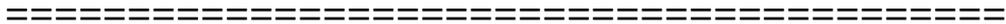
***En guise de conclusion***

***La pérennité institutionnelle est une préoccupation à intégrer dès l'identification du projet. L'opérateur doit être clair sur la vocation qu'il entend donner au système mis en place, sur la répartition des pouvoirs entre techniciens et bénéficiaires.***

***La pérennité institutionnelle d'une structure ne s'arrête cependant pas à cet équilibre des pouvoirs. Elle nécessite une insertion plus large dans l'environnement. La mise en place de structures décentralisées intervenant sur des territoires bien identifiés en tant qu'outils de développement économique local au service des collectivités nous semble permettre cette insertion moyennant une action double, mais distincte de mise en place des services d'appui et d'animation globale du milieu (entrepreneurs, collectivités, administration, ...).***

## **PARTIE IV**

### **DEFINIR DE NOUVELLES PISTES DE TRAVAIL**



Le succès de plusieurs opérations de crédit-conseil aux micro et petites entreprises en termes de nombre de bénéficiaires touchés et quant aux taux de remboursement (somme toute acceptables) signifie-t-il que c'est l'approche adéquate ? ou du moins une approche suffisante ?

Les rencontres d'entrepreneurs ont montré que si l'accès au crédit et l'amélioration des modes de gestion de leur activité pouvaient être, compte-tenu de leur situation, de véritables facteurs de développement, l'insécurité liée à un environnement hostile et contraignant était un facteur au moins aussi bloquant, si ce n'est plus. Cette insécurité peut être liée à l'environnement familial et social (risques de maladies de l'entrepreneur ou d'un membre de sa famille, ...), à l'environnement économique (incertitudes du marché en amont comme en aval, ...) ou encore à l'environnement institutionnel et juridique (policiers, agents fiscaux, nouvelles réglementations qui peuvent bloquer tout un secteur d'activité, ...).

Or, peu d'actions sont menées pour sécuriser cet environnement et ainsi faciliter la prise de risque liée à la création ou au développement d'une petite entreprise.

Cette sécurisation de l'environnement nécessite, dans la plupart des cas, une auto-organisation des entrepreneurs. Mais, si cette émergence d'organisations d'entrepreneurs est nécessaire et même indispensable, elle a peu de chances d'émerger et surtout de se consolider sans accompagnement. Les freins au processus d'auto-organisation sont, nous l'avons vu, forts nombreux.

Ainsi, sans revenir à une approche globalisante, dans laquelle les projets avaient pour but d'agir sur tous les leviers avec des résultats souvent très mitigés, n'y-a-t-il pas une réflexion à mener sur d'autres types d'actions à initier au delà de la mise en place de services de formation-conseil en gestion et de financement ?

Sans agir directement, les services d'appui existants ne devraient-ils pas au moins intégrer davantage les éléments liés à l'environnement social, économique, institutionnel dans la définition de leurs appuis ?

Au delà des projets et actions à un niveau micro, les agences d'aide et bailleurs de fonds n'ont-ils pas eux aussi un rôle à jouer pour faire évoluer cet environnement peu porteur pour le développement d'initiatives économiques ?

## CHAPITRE 1. LA FAMILLE : UN RÔLE DÉTERMINANT POUR LA RÉUSSITE DE L'ENTREPRISE

La famille (proche et élargie) occupe une place charnière dans la vie des entreprises, à la fois soutien (moral, financier, ...) et contrainte (lourdeur des dépenses familiales; dépenses imprévisibles pouvant, à tout moment, faire basculer l'entreprise ; prélèvements "prédateurs" de la famille élargie, ...).

Or, dans la plupart des projets, la famille est soit ignorée, considérée comme un facteur résiduel (au mieux pris en compte au moment de la mesure d'impact), soit appréhendée comme un facteur de blocage, mais sans que soit menée une réelle réflexion sur les moyens de lever ce blocage.

### **1. UNE FAIBLE PRISE EN COMPTE PAR LES PROJETS D'APPUI**

#### **1.1. LA SACRO-SAINTE SÉPARATION DU BUDGET DE LA FAMILLE ET DE L'ENTREPRISE**

*Pour MAX WEBER, les entreprises sont des organisations économiques spécifiques, distinctes des communautés domestiques des entrepreneurs et qui ne peuvent se développer qu'en se différenciant clairement sur le plan organisationnel, patrimonial de ces communautés, en réprimant les " intérêts et appétits familiaux".*

Cette thèse fonde la définition de l'entreprise capitaliste.

Elle est reprise dans la plupart des formations à destination des micro et petits entrepreneurs africains, dont la première séance commence généralement par la nécessité de séparer le budget du ménage de celui de l'entreprise, voire de séparer la maison d'habitation de l'atelier.

Spontanément ou suite à ce type de cours, certains adoptent effectivement cette stratégie.

Mais, est-ce vraiment facile quand on se situe dans un contexte de survie ?

Beaucoup de micro et petits entrepreneurs tirent juste assez de revenus de leurs activités pour faire face aux besoins essentiels de la famille.

Ils n'ont pas toujours la possibilité de choisir entre affecter ses revenus à la famille ou à l'entreprise. Les bénéfices sont trop faibles.

Et même ceux qui réussissent à entreprendre sont menacés par des événements imprévus, auxquels ils n'ont pas toujours les moyens de faire face.

Ainsi, si un enfant doit être soigné, il n'existe pas de système de protection sociale. Peut-on alors reprocher à l'entrepreneur de prélever sur les bénéfices, voire le capital de l'entreprise, pour y faire face ?

Bien sûr, on peut aussi s'interroger sur la capacité de l'entrepreneur à anticiper ce type de dépense, à les programmer lorsque c'est possible en fonction de ses revenus, en un mot à bien gérer son budget familial.

Mais, les projets d'appui à l'entreprise ne se préoccupent généralement guère de cet aspect là. Une fois posé le principe de séparation des budgets, ils se focalisent sur celui de l'entreprise.

L'intérêt pour la famille ne revient généralement que de manière forcée si l'entrepreneur ne peut rembourser ou détourne le crédit reçu, parce qu'un enfant est malade, parce que les frais de scolarisation doivent être payés avant la fin du mois, ...

Plutôt que d'imposer le principe de séparation des budgets, ne vaudrait-il pas mieux former, conseiller et suivre les deux budgets (familial et entreprise) pour une articulation optimale ? Sans cela ne raisonne-t-on pas seulement sur la moitié d'une réalité ?

## 1.2. LA SUPPRESSION DES DÉPENSES "INUTILES" : INUTILES AUX YEUX DE QUI ?

Si la nécessité économique implique que l'entrepreneur cherche d'abord à assurer les besoins essentiels de sa famille, comment expliquer les cadeaux, les dons aux amis, à la famille "élargie", ... ?

Ce type de comportement peut nous sembler a priori antiéconomique.

Les formations à l'intention des micro et petits entrepreneurs insistent d'ailleurs également sur la suppression de ce qu'elles appellent des "dépenses inutiles".

Mais le sont-elles réellement ?

En effet, en l'absence d'un système de protection sociale officiel, ces pratiques semblent permettre, de façon certes partielle mais cependant rationnelle, une prévention face aux difficultés futures.

Il faut donner pendant que l'on a (à la famille, aux amis, ...) pour recevoir d'eux le jour où l'on n'aura plus.

Lorsqu'on parle de l'Afrique, on parle souvent abusivement de solidarité, alors que les pratiques relèvent plutôt de l'entraide.

Or, l'entraide suppose la réciprocité. On ne reçoit que si l'on a donné, même si le montant et la nature du don importent peu.

L'individu ne peut donc renoncer à ces pratiques sans courir un risque très important d'être isolé, exclu socialement et sans recours lorsqu'il sera en difficulté. Il doit se constituer un véritable "capital social".

*"Dans la logique du don et du recours qui caractérise l'économie des bidonvillois de Dakar, la société est une caisse d'épargne généralisée. Tous les réseaux, tous les notables ou "reliés" envers lesquels on a investi sont des tiroirs caisses. Il faut les remplir pour pouvoir en cas de besoin exercer à leur égard ses droits de tirage".*

*Source : Le don et le recours, ressorts de l'économie urbaine, E. N'DIONE, 1992*

L'économie en Afrique est (pour reprendre les termes de T. VERLHEST) "enchâssée" dans le social. Dans ce contexte, raisonner et vouloir que les entrepreneurs raisonnent selon les concepts de l'économie classique est peu opérationnel. Leur demander de supprimer ces dépenses que nous jugeons "inutiles" revient à leur demander de se couper de leur système de sécurité sociale ... sans en offrir un en échange !

Plutôt que de demander aux entrepreneurs de supprimer ces pratiques, ne vaudrait-il pas mieux réfléchir, avec eux, aux moyens de les améliorer, de les rendre plus efficaces et moins coûteuses ?

## 2. DU BINÔME "HOMME-PROJET" AU TRINÔME "HOMME-FAMILLE-PROJET"

Les contraintes familiales et sociales sont-elles des réalités trop complexes pour être intégrées par les structures d'appui ? Est-il possible de continuer à raisonner selon nos schémas occidentaux pour analyser et appuyer le développement des entreprises africaines ? N'est-il pas temps de s'interroger sur la résistance de ces dernières aux préceptes enseignés et de les remettre en cause si nécessaire ?

Certains projets ouvrent la voie : le projet VITA au Tchad, le projet Contigo au Chili, le projet SEWA en Inde, les projets CIDR en Guinée et à Madagascar; ...

Ces expériences montrent donc que la remise en cause est possible. Même si, dans les pages qui suivent, nous poursuivons parfois la réflexion plus loin qu'elles ne l'ont fait ...

### 2.1. RENOUVELER LES GRILLES DE LECTURE ET D'ANALYSE

#### a) Analyse et montage du dossier de financement

Estimer le degré de rentabilité d'une entreprise à partir de l'analyse du marché, des coûts des matières premières, des équipements, ..., ne suffit pas.

Encore faut-il savoir si les revenus générés par l'entreprise permettront ou non à l'entrepreneur de couvrir les besoins familiaux.

#### Quelques questions à se poser

*Quelle est la répartition des charges entre l'entrepreneur et les autres membres actifs de la famille ? Cette répartition est-elle réaliste ou l'entrepreneur doit-il couvrir les déficits liés à l'incapacité de l'un ou l'autre des membres à couvrir les charges qui lui incombent ? Dans ce cas, les revenus de l'entreprise suffiront-ils à les couvrir ? Comment se répartissent les dépenses de la famille sur l'année ?*

De même, le risque lié au crédit ne peut être apprécié sur des données purement économiques. Pour prévenir tout double endettement (d'une part pour l'entreprise, d'autre part pour la famille), il faut estimer quel est le degré de précarité de la famille et quels sont ses recours en cas de dépense exceptionnelle imprévisible.

*Identifier le degré de précarité de la famille peut se faire à partir d'une estimation de sa capacité à couvrir les différentes dépenses. Ainsi, on pourra distinguer :*

- les dépenses courantes : nourriture, loyer, ...,
- les dépenses exceptionnelles prévisibles : écolage, habillement, ...,
- les dépenses exceptionnelles imprévisibles : maladie, décès, ...

*Les recours en cas de dépense exceptionnelle imprévisible peuvent être :*

- une épargne de prévoyance familiale monétaire ou en nature (petit bétail, ...),
- la participation à des réseaux d'entraide.

Le montage du projet et le plan de remboursement du promoteur doivent ensuite bien évidemment prendre en compte toutes les données ainsi recueillies.

*Ainsi, le montage du plan de trésorerie de l'entreprise intégrera les périodes de grosses dépenses pour la famille : écolage, ramadan, ... Cela permettra peut-être d'éviter de mauvaises surprises comme un détournement ou un non remboursement de crédit !*

La constitution d'une épargne de prévoyance sera encouragée si elle n'existe pas.

## b) Formation

Comment bien gérer une entreprise si l'on a déjà des difficultés à gérer son budget ?

La formation en gestion ne se préoccupe généralement que de la gestion de l'entreprise. Ne faudrait-il pas parfois former en préalable ou en parallèle à la gestion du budget familial ?

*Une première expérience de formation en gestion et d'octroi de crédits à des artisans menée par le CIDR dans le Moyen Onilahy fait ressortir la difficulté de ces derniers à*

*améliorer leur atelier. Les artisans qui remboursent et développent leurs activités n'arrivent pas pour autant à investir, tous les bénéfices étant engloutis dans les dépenses familiales.*

*Parfois même les crédits sont détournés de leur objet à des fins sociales. Enfin, les cas de non remboursement sont fréquents, souvent parce que l'entrepreneur s'est endetté parallèlement pour faire face à une dépense imprévue.*

*Le projet met alors en place un programme de formation en gestion du budget familial qui s'adresse autant aux artisans qu'aux familles d'agriculteurs de la zone. Ce programme comporte également des éléments de formation en gestion de l'activité économique. Les résultats se révèlent très intéressants : disparition de la soudure pour beaucoup de familles qui ont "prévu" correctement leurs besoins en riz pour l'année, constitution d'épargne monétaire ou en nature à titre de prévoyance pour les coups durs, etc... Les artisans qui avaient commencé par une formation en gestion d'entreprise reconnaissent l'intérêt de ce second type de formation et sont plus à même d'expliquer ce qu'ils en ont tiré.*

Dans cet exemple, la formation s'adresse à des promoteurs de micro-activités, dans un contexte où le niveau d'alphabétisation est très faible et la monétarisation de l'économie récente et encore peu maîtrisée. Sans doute n'aurait-elle pas lieu d'être pour des micro-entrepreneurs urbains plus habitués à la gestion de l'argent.

La formation en gestion d'entreprise, quel que soit le public, peut toutefois s'ouvrir sur la gestion du budget familial à travers un module ou une séance.

*En Guinée, dans la formation dispensée par la Maison de l'Entrepreneur, un module intitulé "relations avec l'environnement" aborde de manière très participative (échanges entre les entrepreneurs) les relations avec la famille. Des questions clefs telles que l'attitude à adopter en cas de dépense exceptionnelle imprévue sont abordées. La maladie est un exemple fréquent. Vendre la machine ? Emprunter même à un taux élevé pour ne pas perdre son outil de production ?*

*Pour les responsables et agents du projet, il est un bon moyen de compréhension des stratégies des promoteurs appuyés, d'ouverture "inter culturelle" !*

### c) Suivi

L'introduction d'une rubrique " prélèvements familiaux" dans les cahiers de comptabilité de l'entreprise (projet VITA PEP Tchad, CIDR Guinée) peut également servir de base pour une discussion avec l'entrepreneur, en permettant d'anticiper et de conseiller à ce niveau.

## 2.2. RENFORCER OU CRÉER UN SYSTÈME DE PROTECTION SOCIALE

Prendre en compte la situation et le budget de la famille permet d'anticiper et donc de limiter les risques. Elle ne permet pas de les prévenir. La constitution d'une épargne de prévoyance à un niveau individuel ne permet pas de faire face aux risques majeurs que sont notamment la maladie, le décès, ... Pour prévenir ces risques, il y a nécessité d'une prévention collective, d'une mutualisation des risques.

Les familles africaines l'ont bien compris. L'existence de nombreux réseaux de solidarité le prouve. Mais, force est de reconnaître que cette forme traditionnelle de prévention des risques a aussi ses limites (coût élevé de placements multiples et variés, difficulté de réponse des rouages de solidarité sollicités à l'extrême en ces temps de crise ).

D'autres solutions doivent être recherchées.

Or, si jusque là des systèmes de garantie relativement efficaces ont été mis en place pour protéger les institutions prêteuses des risques d'impayés, rien ou peu n'a encore été fait pour protéger les risques encourus par le micro-entrepreneur et sa famille.

### a) Renforcer les systèmes organisés existants

Un premier type d'action peut consister à valoriser les systèmes traditionnels organisés existants.

#### **La mutuelle de santé de Murhesa au Zaïre**

*Depuis le début des années 1980, le Zaïre a adopté une stratégie de décentralisation de l'administration sanitaire. Ainsi, l'ensemble du territoire a été divisé en "zones de santé" auxquelles le Gouvernement a accordé une autonomie importante dans le domaine du financement des services sanitaires.*

*Dans la plupart des zones de santé, la contribution de la population est devenue la principale source de financement des coûts de fonctionnement des services sanitaires.*

*Cette stratégie d'autofinancement des services de santé se heurte à un contexte économique (inflation) qui entraîne une augmentation constante des tarifs et finalement une inaccessibilité financière croissante pour les utilisateurs.*

*C'est dans ce contexte que plusieurs acteurs de la Zone de Santé de Katana dans la région du Sud Kivu ont demandé en 1989 un appui au CIDR pour étudier la possibilité de mettre en place un système de prépaiement financièrement plus accessible pour la population et favorisant l'autofinancement des services de santé.*

L'étude préalable a identifié de nombreuses associations traditionnelles d'entraide qui tentaient déjà à leur manière de prévenir les risques liés à la maladie d'un de leurs membres. Mais celles-ci rencontraient de nombreuses difficultés :

- le montant des cotisations qu'elles mobilisaient était faible,
- elles étaient confrontées à une fréquence de plus en plus élevée des demandes d'aide auxquelles elles ne pouvaient pas toujours répondre faute d'argent dans la caisse commune,
- en cas de maladie, un membre devait souvent attendre plusieurs jours avant de recevoir une aide de son association, au risque de voir sa maladie s'aggraver.

Pour compléter les cotisations, la plupart des associations effectuaient des travaux collectifs dans les champs en louant leur force de travail. Lorsque la caisse était vide et qu'un ou des membres étaient dans le besoin, certaines prélevaient une cotisation exceptionnelle dont le montant était fonction des possibilités financières du moment.

Cette gestion empirique, en contexte de ressources monétaires rares, faisait que les groupements apportaient une sécurité plus psychologique ("compter sur le groupe") que matérielle.

Au vu de ces éléments et en accord avec les responsables de la zone de santé, l'étude préalable conclut donc à l'opportunité de mettre en place des mutuelles de santé autogérées en s'appuyant sur ces associations traditionnelles.

La mutuelle mise en place comprend trois niveaux d'organisation :

- les groupements mutualistes constitués par les associations d'entraide traditionnelles,
- l'assemblée des représentants des groupements (deux à trois) qui se réunit mensuellement,
- un comité de gestion composé de cinq personnes élues au sein de l'assemblée et chargé de la gestion courante de la mutuelle.

Le système retenu fut celui du tiers payant. Les cotisations sont récoltées par les groupements après les récoltes puis versées à la mutuelle (comité de gestion). Ces cotisations correspondent à environ 2 % du budget moyen d'un ménage. Elles constituent un pré-paiement des dépenses de soins des membres. Après avoir cotisé, ceux-ci peuvent se faire soigner gratuitement et la mutuelle rembourse au centre de santé la totalité des dépenses occasionnées. Toutefois, pour éviter les abus (fréquentation injustifiée, consultations inutiles), les associations ont retenu le principe d'un ticket modérateur pour les consultations externes.

D'Octobre 1991 à Mai 1993, 710 familles, soit quelques 5 300 individus, ont été touchés par la mutuelle.

*L'impact apparaît alors clairement dans les taux de fréquentation du centre de santé (2,4 consultations par an pour un mutualiste contre 0,3 pour un non mutualiste) et dans les propos des membres. Les membres des groupements considèrent que, depuis qu'ils participent aux activités de la mutuelle, celle-ci a renforcé leurs propres pratiques d'entraide. Elle semble même servir de modèle à certains groupes pour s'organiser. Le principe d'entraide mutuelle semble bien compris. Plusieurs familles qui n'ont pas été confrontées à un cas de maladie continuent à adhérer "car nos cotisations peuvent servir à d'autres, et si nous tombons malades, les autres nous aideront". D'Octobre 1991 à Avril 1993, la mutuelle s'autofinçait à 67 % et a permis au Comité de santé de la zone de dégager un excédent contrairement aux trois zones voisines.*

b) Créer un système de protection sociale

Là où n'existent pas d'organisations de solidarité et d'entraide telles que décrites plus haut, un système de protection sociale plus formel peut être mis en place.

*Ainsi, à **la Fundapo**, au Mexique, le service en charge des questions sociales a été intégré au service du crédit. Pour se prémunir des accidents, décès, maladies, les membres contribuent à un fonds : 15 % du total du crédit est retenu à la source et une faible cotisation s'ajoute au remboursement hebdomadaire.*

L'expérience SEWA témoigne d'une structuration encore plus poussée du système de protection sociale mis en place.

*En Inde, 94 % des femmes travaillent dans le secteur informel. Elles contribuent à l'économie nationale mais leur travail n'est pas reconnu. Elles sont exploitées par les intermédiaires. Sans formation, elles travaillent sur des machines à faible productivité. Ne pouvant accéder au crédit bancaire, elles s'endettent auprès d'usuriers. Leurs revenus sont bas et irréguliers. Après s'être attaqué à ces problèmes par l'organisation de syndicats, de coopératives, d'une banque, **la Self Employed Women Association**, fondée en 1972, à Ahmedabad, a tenté de mettre en place un système de protection sociale pour ces femmes.*

*La maternité est une cause importante de décès. Le revenu des femmes étant capital pour leurs familles, les futures mères travaillent jusqu'à l'heure de l'accouchement et reprennent immédiatement après.*

*Après une vaine tentative pour obtenir l'aide du Gouvernement sur ce point, SEWA décide de fonder son propre système de protection contre les risques liés à la maternité.*

*Un programme est établi en 1975. Toute femme membre de SEWA enceinte de cinq à six mois peut bénéficier de ce programme moyennant 15 roupies.*

- Mère et enfants sont suivis médicalement (vaccinations, ...).*
- Une indemnité de 51 roupies est attribuée à la mère pour lui permettre de prendre quelques semaines de repos avant et après l'accouchement.*

*Le programme a été étendu au milieu rural en 1980.*

*La direction des deux programmes rural et urbain est assurée par deux salariées de SEWA.*

*Les fonds initiaux pour le programme ont été fournis par les cotisations des membres de SEWA complétés par des dons.*

*Depuis 1978, le programme urbain est financé par l'Asian American Free Labour Institute. Le programme rural est lui pris en charge par le Ministère du travail indien depuis 1980 (pour une durée limitée).*

*Différents programmes se sont greffés sur le premier :*

- des crèches pour les enfants,*
- un système d'assurance vie : moyennant un versement de 6 roupies par an , la famille touche 1 000 roupies en cas de décès (programme négocié avec la Life Insurance Corporation),*
- un système de protection médicale pour la vue (visite gratuite à un médecin, lunettes subventionnées par SEWA),*
- une assistance légale en cas de violence, divorce, ...*

*L'impact du programme est certain :*

- 3 600 femmes y ont recours entre 1975 et 1984,*
- seulement 16 décès causés par la maternité (en 1975, la mortalité des femmes faisait suite dans 30 % des cas à une maternité).*

*Ce système ne pourra certainement pas être viable économiquement rapidement, mais il a permis une mobilisation du Gouvernement Indien sur la question (Ministère du travail )*

*Source : Compte-rendu de la visite du projet effectué par CIDR en 1992*

Sans doute pourrait-on imaginer sur d'autres projets la même démarche avec la mise en place de mutuelles de santé localement au niveau de groupes de micro et petits entrepreneurs, complété si nécessaire par une intervention de l'Etat au niveau régional

ou national (réassurance). Selon les contextes, l'approche cherchera à valoriser les groupes d'entraide existants.

Deux éléments doivent toutefois être pris en compte :

- Un nombre minimum d'adhérents est nécessaire (environ 2 000) pour qu'une telle mutuelle fonctionne et qu'on parvienne à une réelle prévention des risques. Seuls les projets touchant un grand nombre de bénéficiaires peuvent songer à la mise en place de ce type de protection sociale à moins d'élargir celui-ci à une population plus large que celle des entrepreneurs.
- La mise en place de mutuelles fait appel à des techniques financières particulières. D'autres compétences, une autre organisation que celle de la structure d'appui aux entrepreneurs proprement dite, doivent donc être prévues.

**En guise de conclusion**

***Il est sans doute temps de s'interroger sur la résistance des petits entrepreneurs africains aux principes de gestion occidentale enseignés et d'intégrer la dimension sociale et familiale dans les formations qui peuvent leur être dispensées.***

***Prendre en compte la famille dans le cadre d'une formation ne saurait cependant suffire.***

***Il convient également aujourd'hui d'élargir la réflexion menée sur la prévention des risques encourus par les institutions prêteuses (impayés, ...) à la prévention des risques courus par les MPE eux-mêmes (maladies, décès, ...) par la mise en place de systèmes d'assurance privés ou mutualistes.***

## CHAPITRE 2. EXPLORER ET DÉVELOPPER DE NOUVEAUX MARCHES

*"Hormis le cas de la Thaïlande et celui de la Jamaïque, la majorité des micro entrepreneurs souffrent de problèmes d'insuffisance et d'instabilité de la demande. Ceux-ci sont liés en grande partie au pouvoir d'achat de leurs principaux clients, c'est-à-dire les ménages. Au Niger, le pays le plus pauvre de l'échantillon, plus de la moitié (53 %) des entreprises considèrent que l'insuffisance de la demande est leur principale contrainte ; au Swaziland, elle est également la plus fréquemment citée après la contrainte financière". (Conclusions de l'étude menée par le Centre de Développement de l'OCDE dans sept pays : Niger, Swaziland, Algérie, Tunisie, Thaïlande, Jamaïque et Equateur, Novembre 1993).*

Ce constat rejoint celui exposé par les entrepreneurs guinéens et congolais que nous avons pu rencontrer.

Le nombre de projets menant une action pour tenter de répondre à cette difficulté reste cependant fort limité.

Des études de marché sont menées pour juger de la viabilité des projets proposés par les entrepreneurs candidats à une formation et/ou un crédit. Mais, les études prospectives, la recherche de nouveaux marchés, la mise au point de nouveaux produits restent relativement rares.

Cette rareté interroge quant à l'impact possible d'une action visant le développement des marchés. Elle prouve également la complexité du sujet et des solutions qui peuvent y être apportées.

### **1. L'AMÉLIORATION DES MARCHÉS : QUEL IMPACT POSSIBLE ?**

*JONATHAN DAWSON a mené une étude sur l'évolution de quatre branches de MPE (menuiserie, réparation de véhicules, travail du métal et moteurs) au Ghana du milieu des années 1970 à la fin des années 1980. Ses zones d'étude sont deux banlieues de Kumasi : Suame plus spécialisé dans le travail du métal et la réparation des véhicules,*

*et Angola où les artisans travaillent surtout le bois. Sur les deux quartiers, environ 10 000 artisans sont propriétaires de leur atelier. L'enquête porte sur un échantillon de 72 d'entre eux.*

Du milieu des années 1970 au plan d'ajustement structurel de 1983

Dans les quatre branches étudiés, deux constats s'imposent :

- hausse de la qualité des produits,
- pénétration de nouveaux marchés jusque-là dominés par de grandes firmes ou par des produits importés.

La principale cause de ces deux changements est les problèmes affectant le secteur formel (national ou étranger) et ses performances.

De plus en plus de clients se tournent vers l'informel. Ainsi, la municipalité, les écoles et autres industries locales envoient leurs véhicules à réparer à Suame, alors que les grands garages du centre ville restent sans travail. La branche dans laquelle les MPE ont connu la plus grande expansion est la réparation de moteurs, notamment auprès de nombreuses firmes textiles de la région.

1983 : le plan d'ajustement structurel

Il vise à :

- remédier aux distorsions et dérèglements de l'économie,
- renforcer l'accès des grandes firmes aux matières premières et investissements.

Mais, les grandes firmes, malgré ce plan, vont échouer à reconquérir les marchés qu'elles avaient perdus.

Le facteur le plus important de cet échec est sans doute la dévaluation de la monnaie, près de 1 000 % de 1983 à 1990. La plupart des gens ne peuvent plus payer pour les services et produits offerts par le secteur moderne.

L'art de l'improvisation et de l'invention développés par les MPE les préparaient bien à répondre à cette situation :

- possibilité pour elles de s'approvisionner en matières premières et équipement à un moindre coût dans les capitales voisines (origine de ces produits souvent de moindre qualité : Inde, Chine, Europe de l'Est), approvisionnement également auprès d'autres MPE du secteur informel,

*- grande flexibilité à la fois des compétences du personnel et dans les technologies utilisées par opposition à la rigidité du management et des techniques de production des grandes entreprises modernes.*

*Le PAS n'a pas permis aux grandes firmes de reconquérir les marchés dont les MPE s'étaient emparés. Toutefois, son effet global sur le secteur des MPE est négatif : baisse de la croissance de leurs activités. Seules celles qui avaient une grande indépendance vis-à-vis des importations n'ont pas vu leur croissance ralentir, également celles où la barrière à l'entrée était suffisamment importante (en termes d'investissement) pour que tout le monde ne s'y précipite pas en créant une concurrence excessive.*

### Enseignements

*Le progression des MPE des quatre branches s'est faite sans aucune assistance officielle. Sur les 672 entreprises, seules quatre ont reçu un crédit bancaire et dix une formation en management. Le seul intervenant sur ce terrain était le Technology Consultancy Centre qui a certes fait du bon travail notamment en termes d'introduction d'innovation technologique, mais il a touché peu d'entreprises. Même sans lui, Suame aurait connu une explosion de ses activités économiques.*

*La principale cause de la progression de ces MPE est l'espace économique libéré par le secteur formel pour les raisons qu'on a vues. Les MPE ont montré leurs capacités, sans aucune assistance, à attirer des ouvriers qualifiés et à former leur propre personnel. Avec l'ouverture de nouveaux marchés et le remplissage du carnet de commandes, des changements de techniques et de méthodes de travail sont introduites. Sécurisé sur son marché, l'entrepreneur commence à séparer de sa propre initiative budget familial et budget de l'entreprise. Ce schéma est donc l'inverse de celui qu'on dessine habituellement selon lequel la formation serait un préalable à l'expansion de l'entreprise et à la découverte de nouveaux marchés.*

Dans cette expérience, la libération d'espaces économiques a été un puissant facteur de développement des MPE, au moins aussi important qu'auraient pu l'être des appuis en termes de formation ou de financement.

Une étude d'impact menée sur le projet Maison de l'Entrepreneur, en 1994, vient confirmer cette idée, à une toute autre échelle.

*Lorsque le projet Maison de l'Entrepreneur s'installe à Macenta en Guinée Forestière, d'autres projets financés par divers bailleurs de fonds sont sur le point de démarrer. Ils ont besoin, pour l'installation de leurs bureaux, de meubles, rideaux, etc...*

*La Maison de l'Entrepreneur met alors ces projets en relation avec certains des artisans qu'elle a formés. Ceux-ci ne bénéficient pas d'un crédit mais se voient offert un marché. Tel est le cas notamment de JOSEPH, menuisier.*

*Cinq ans après, grâce à la réponse à ces marchés, les résultats obtenus sont au moins aussi importants que ceux enregistrés par les entrepreneurs ayant bénéficié d'un crédit. Ainsi, JOSEPH a pu construire son atelier, augmenter son fonds de roulement, ses bénéfices (de moins de 80 000 FG par mois à environ 200 000 FG), recruter deux salariés et placer de l'argent en banque dans la perspective d'acheter une scie raboteuse.*

## **2. QUELLES ACTIONS POSSIBLES POUR DES SERVICES D'APPUI EXISTANTS OU À CRÉER ?**

### **2.1. FORMATION TECHNIQUE, MISE AU POINT DE NOUVEAUX PRODUITS ET ... COMMERCIALISATION**

Beaucoup de programmes étaient axés dans le passé sur la mise au point de technologies appropriées et/ou la formation technique. Ils ont aujourd'hui quasiment disparus. Certes, les résultats ont été souvent décevants. Mais, les conclusions n'ont-elles pas été un peu hâtives ?

La grosse lacune de ces programmes semble avoir été l'absence de réflexion sur la liaison entre formation, produit et clientèle.

*A un entrepreneur guinéen à qui l'on demandait s'il n'aurait pas besoin d'une formation technique pour améliorer la qualité de ses meubles a priori assez rudimentaire, celui-ci répondit "J'ai déjà un savoir-faire pour fabriquer des meubles de qualité, mais à quoi bon puisque je devrai les vendre à un prix inaccessible pour ma clientèle ?"*

L'erreur n'a-t-elle pas été pendant longtemps de former sans adéquation aux marchés, voire sans se préoccuper du marché ?

Si l'on inverse la démarche, la mise au point de nouveaux produits, l'introduction de nouvelles technologies et la formation technique peuvent produire des résultats forts intéressants.

Au sein du projet CVECA du **Pays Dogon**, le **volet Animation Economique** constitue une démarche novatrice de renforcement d'un outil financier par l'appui aux promoteurs d'activité économique.

Le programme d'Animation Economique a, dans un premier temps, mis en oeuvre une démarche d'animation villageoise visant à identifier et financer des activités économiques nouvelles ou porteuses d'innovation. Des résultats encourageants ont été observés au niveau des individus ou groupes bénéficiant de crédits. Deux artisans ont pu acquérir un outillage, un groupe de teinturières a pu se constituer un fonds de roulement pour son activité, etc... Mais, cette approche personnalisée était très consommatrice de temps et se prêtait difficilement à une diffusion élargie.

La nécessité de s'intéresser à des filières économiques (et non à des activités isolées) est alors apparue.

L'approche par filières a permis d'identifier des secteurs prioritaires dans lesquels des études plus approfondies ont été menées. C'est notamment le cas de la filière textile.

Les conclusions de l'étude de ce secteur furent les suivantes :

- l'artisanat textile Dogon est caractérisé par un savoir-faire empirique et une haute valeur ajoutée artistique, parfois limités par l'emploi de techniques archaïques,
- l'amont de la filière (production de fil artisanal) offre une rentabilité très réduite, en raison de l'absence d'équipements efficaces, mais aussi des variations importantes du prix et de la qualité du coton graine disponible sur le marché,
- sur le marché du vêtement bas de gamme, l'artisan Dogon est de plus en plus victime de la concurrence des tissus industriels, notamment en provenance de l'Asie,
- s'ils arrivent à contourner les écueils liés au manque de communication ville-campagne et à la dispersion des circuits commerciaux, les artisans Dogons peuvent occuper des niches pour lesquelles ils bénéficient d'une image de marque très favorable,
- sur ces créneaux, des ouvertures sur les marchés citadins ou d'exportation sont réelles et peuvent engendrer un volume d'activités important pour les villages Dogons. A partir d'échantillons achetés au Pays Dogon, plusieurs circuits commerciaux novateurs ont d'ailleurs été identifiés.

A partir des conclusions de cette étude, une série d'actions furent alors initiées. Elles se sont intéressées à l'ensemble des acteurs de la filière : fileuses de coton, tisserands, tailleurs, ...

Elles ont concerné :

- l'approvisionnement (crédit ou mise en relation dans le cas des fileuses avec des forgerons pour la production de cardes jusque-là importées depuis la France),

- la production : formation technique des teinturières (nouvelles techniques d'utilisation des teintures pour fabrication de nouveaux produits), des tisserands (travail sur des métiers à bande large permettant une hausse de la productivité, la production de motifs plus élaborés et donc plus attractifs pour le consommateur) et prochainement sans doute de tailleurs (confection de nouveaux produits).

Notons que toutes ces formations ont été réalisées en fonction de marchés pré-identifiés.

- la commercialisation fut d'ailleurs un des axes de travail prioritaires du projet : identification de commerçants acheteurs sur le marché interne et à l'export, présentation de tests commerciaux (tissus, produits de confection), etc...

### Résultats

Aujourd'hui, des centaines de paires de cardes ont d'ores et déjà été fabriquées par deux forgerons à destination des fileuses de la région. Un groupe de teinturières maîtrise la nouvelle technique et s'est constitué un fonds de roulement suffisant à son autonomie financière. Les quatre artisans formés sur les métiers à bande large maîtrisent parfaitement la technique. Ils ont tous acheté leur métier avec leurs fonds propres ou avec un financement de leur CVECA.

L'importateur français Etni Tecni passe régulièrement des commandes à deux villages pour un chiffre d'affaires annuel supérieur à 1 million de FCFA. Une relation commerciale a été initiée entre trois tisserands et une commerçante de Mopti : une commande de 110 000 FCFA a été honorée. D'autres débouchés auprès de commerçants citadins et d'exportateurs ont été identifiés et pourraient se concrétiser assez rapidement.

Ce type d'approche n'en présente pas moins certaines limites.

La première est le coût élevé des formations techniques qui, si elles ne sont pas ensuite largement diffusées, présentent un rapport coût/résultats relativement faible.

"La limite des formations, telles qu'elles ont été organisées, est la faiblesse de leur impact quantitatif comparé à l'investissement élevé qu'elles ont nécessité. Si l'on excepte la formation vétérinaire, aux objectifs très modestes, les effectifs bénéficiaires sont très faibles. En revanche, les coûts et le temps consacré sont très élevés. Un travail de diffusion par apprentissage est en cours de mis en place pour la forge et le textile.

*Une évaluation objective de l'activité de formation technique ne pourra donc être menée qu'en tenant compte de cette phase de diffusion sans laquelle l'impact reste très marginal. «Source : Evaluation du Programme d'Animation Economique, Pays Dogon, V. DUHERMAEL, M. PERNOT Du BREUIL, 1995.*

Une autre limite, dans ce type d'approche, est la relation de dépendance qui s'instaure entre le projet et les micro-entrepreneurs ; ces derniers étant rarement les véritables acteurs de la négociation. On peut donc s'interroger sur la pérennité des réseaux commerciaux ainsi mis en place s'ils ne reposent que sur le projet.

*"Le projet Broderie Cuenca de la DDA en Equateur a trouvé un client privé à l'exportation qui rachète toute la production. Cet acheteur fournit les modèles désirés (design) et commande la qualité et la quantité de produits en fonction de la demande en Suisse. En fait, il s'agit plutôt d'une opération de sous-traitance. Cette démarche permet d'assurer aux brodeuses un revenu stable plus élevé, mais elles ne maîtriseront jamais toute la filière de production. On doit espérer qu'un jour une personne locale, choisie en accord avec les brodeuses si possible, reprenne la tâche de marketing actuellement assurée par l'expert suisse du projet"*

*Source : EVELINE WASS, Quels emplois et quels revenus pour les citoyens des pays en développement ?, DDA, 1992)*

Cet espoir de voir émerger une structure locale pour assurer la commercialisation et le marketing s'est concrétisé au Pays Dogon à quelques mois du retrait du projet.

*Au début de l'année 1994, la situation de la filière textile était la suivante :*

- Les artisans possèdent des savoir-faire techniques importants renforcés par les formations dispensées par le projet.*
- Le potentiel de marché identifié par le projet semble relativement élevé. De premières commandes passés par des commerçants citoyens ou des exportateurs le prouvent.*

*Mais :*

- Les tisserands, teinturières et tailleurs travaillent séparément. La mise en commun de leurs compétences apparaît pourtant comme une opportunité intéressante.*

*- Les compétences et la motivation des artisans concernant la commercialisation sont très faibles. La faiblesse de leur fonds de roulement et leur mode de perception du risque leur interdisent l'accès aux marchés de production significatifs.*

*Ces constats auguraient mal du maintien des réseaux commerciaux établis par le projet après le retrait. Il semblait indispensable que quelqu'un assure la fonction centrale de "chef d'orchestre" dans la filière, pour rassembler les savoir faire des artisans et répondre à la demande externe. L'hypothèse fut alors formulée que cette activité pouvait donner naissance à une entreprise rentable (achat, vente, analyse du marché et mise au point de nouveaux produits, test commerciaux, etc...).*

*Cette idée énoncée lors d'une réunion de travail du projet incita trois animateurs de l'équipe à tenter leurs chances en menant cette activité, dans un premier temps dans leurs moments libres et, à terme, en cas de succès, pour une part plus significative de leurs activités. L'entreprise baptisée "Yanga Sadiou" a démarré ses activités en Septembre 1994. Elle participe déjà au Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou .*

L'analyse et l'action par filière semble être une approche particulièrement intéressante bien qu'encore peu développée.

*"L'analyse de filière offre un cadre de travail pour l'évaluation rapide de la dynamique des micro-entreprises et petites entreprises et des possibilités d'intervention rentable. Elle ne préjuge pas la nature de l'intervention. L'analyse de filières peut aboutir à des projets portant sur le développement de techniques, l'approvisionnement en intrants, la commercialisation, l'assistance technique en gestion ou le crédit.*

*Les gouvernements, les bailleurs de fonds et les ONG ont appliqué avec succès l'analyse de filières à un large éventail de situations. En Indonésie, des ONG locales ont converti l'analyse de filières en projets qui offrent des possibilités de croissance aux petites et micro entreprises dans les filières de la crevette et de la fabrication de meubles en rotin (...). L'analyse de filières conduites conjointement par des chercheurs des services publics et des universités, en Amérique Latine, a abouti à de grandes interventions dans les réformes des réglementations et de l'infrastructure commerciale qui couvrent un vaste éventail de filières de produits agricoles".*

*Source : MANUEL à l'intention des praticiens de l'analyse de filières sur le terrain, GEMINI, Novembre 1991.*

Rarement explorée, ce type de démarche constitue sans nul doute un terrain de recherche action pour les années à venir.

Sans forcément constituer une alternative aux projets de crédit/conseil, elle devrait permettre d'améliorer les méthodologies d'identification/conception de ce type de projets pour une meilleure définition des appuis à apporter en fonction des secteurs d'activités.

De nouveaux services aux MPE pourraient d'ailleurs naître de cette analyse de filières : appui à la commercialisation, ...

## 2.2. LE ROLE CLEF DE L'INFORMATION

L'information constitue sans nul doute un élément déterminant pour susciter la mise en place de nouveaux produits, une meilleure connaissance des marchés, ...

Les histoires de vie d'entrepreneurs ont montré que c'est souvent à la suite d'une migration dans un autre pays que les entrepreneurs ont lancé leur activité dans leur milieu d'origine, puisant dans leur séjour à l'étranger de nouveaux savoir-faire, de nouvelles idées, ... Elles témoignent également d'une véritable soif d'informations des entrepreneurs.

Susciter de nouvelles idées, découvrir de nouveaux marchés peut se faire par l'organisation d'échanges d'expériences entre des entrepreneurs de régions différentes.

*Ainsi, en Guinée Forestière, à l'occasion d'échanges organisés par la MRE entre des entrepreneurs de Guéckédou (où devait s'installer une nouvelle antenne) et de N'Zérékoré, des perspectives d'échanges commerciaux entre des entrepreneurs de ces deux villes sont nées.*

Au Cameroun, Agro-PME a mis en place un véritable système d'information à destination des PME. L'accès à ce service est facturé aux promoteurs et fait partie intégrante des prestations de la structure.

*Au Cameroun, au sein **d'Agro-PME**, le Service d'Informations Technico-Economiques (SITE) met à disposition des entrepreneurs des informations pour :*

- faciliter l'accès aux technologies, aux marchés locaux et étrangers, aux sources de financements,*
- promouvoir les échanges économiques en favorisant des contacts entre opérateurs,*
- établir et développer des relations avec les réseaux d'information au niveau local et international.*

*Outre une base de données informatisée, le SITE est connecté sur un réseau d'information en Europe et en Afrique.*

*Le SITE a également développé un système d'information spécifique aux PME qui devrait être implanté dans des lieux tels que les Chambres de commerce, les bureaux des organisations professionnelles et les agences de promotion des PME.*

*Source : NORBERT MONKAM, Agro-PME, Cameroun, Atelier Conakry, Janvier 1996*

Le problème de la diffusion de l'information à destination des petites entreprises se heurte cependant à de nombreuses difficultés :

- les informations sont à collecter et à traiter par celui qui souhaite les diffuser, il n'existe pas de banque de données sur les marchés, les fournisseurs, les équipements, etc...,
- le recueil de ces informations, puis leur actualisation (car elles se périment très vite) nécessitent un gros investissement en temps (études de marchés, de filières, travail de recensement, ...),
- le coût de cette collecte, du traitement et de la réactualisation, est donc particulièrement élevé.

Se pose également le problème d'une répartition "équitable" de l'information, notamment lorsqu'elle concerne des opportunités commerciales.

### **3. QUEL RÔLE POUR L'ETAT ET LES COLLECTIVITES LOCALES ?**

#### **3.1. LES MARCHÉS PUBLICS**

*Dans le projet BIT au Bénin, les bases d'appui jouent un rôle d'intermédiaire commercial pour la recherche de marchés d'une certaine taille qui sont hors de portée d'un artisan isolé, mais peuvent être exécutés par un groupe d'ateliers. La base peut alors assister les artisans dans le contrôle de la qualité et le calcul du prix de revient. Selon certaines autorités, les artisans organisés en groupements, fort de la garantie qu'offrent les bases d'appui, pourraient obtenir des marchés publics pour la construction de bâtiments ou d'infrastructures. Des démarches ont été accomplies conjointement par le projet et l'autorité de tutelle pour que les artisans puissent répondre aux appels d'offre émis par les institutions publiques.*

Toutefois, les pratiques de corruption liées à l'obtention de marchés publics invitent à beaucoup de prudence. Elles peuvent amener la structure d'appui à s'engager sur un terrain remettant en cause sa crédibilité.

*Un fonctionnaire auprès de qui un projet avait négocié l'obtention d'un marché pour un entrepreneur demande à celui-ci quelques mois plus tard une "juste compensation" sous la forme d'un crédit de consommation bonifié ayant peu de chances d'être remboursé !*

Si l'ouverture des marchés publics aux MPE est souhaitable, elle nécessite donc cependant qu'un certain nombre de conditions soient remplies :

- une diffusion large de l'information,
- le fractionnement des marchés,
- la diminution des délais de paiement,
- le développement des marchés locaux plus accessibles à de petits entrepreneurs,

... mais surtout le bannissement des pratiques de corruption qui sinon, quelles que soient les mesures prises, laissera toujours les plus petits de côté (manque de relations, moyens limités pour l'"achat" du marché, ...).

*"Aucune réforme réglementaire ne peut supprimer le handicap des micro-entreprises quand il s'agit de nouer des relations personnelles (de diverses manières) avec les responsables publics" (Conclusions de l'étude menée par le Centre de Développement de l'OCDE dans sept pays : Niger, Swaziland, Algérie, Tunisie, Thaïlande, Jamaïque et Equateur, Novembre 1993)*

Au delà des marchés publics, un autre type de collaboration est envisageable entre Etat et micro entreprises pour offrir à ces dernières de nouvelles opportunités d'activités.

### 3.2. LES SERVICES DÉFAILLANTS EN MILIEU URBAIN : UN GISEMENT D'ACTIVITÉS ?

Les micro-entreprises se développent essentiellement en milieu urbain. Or, l'urbanisation forcenée de ces dernières années a entraîné une difficulté de plus en plus grande de l'Etat à assurer des services publics efficaces et peu coûteux.

Il y a là un potentiel d'emplois et d'activités pour des micro entrepreneurs qui est encore peu pris en compte.

**Besaya : quand les diplômés chômeurs organisent la collecte des ordures**

*Cinq diplômés chômeurs (dont deux femmes) habitant le quartier d'Hamdallaye, et souhaitant à la fois être utiles à leur communauté et gagner leur vie, proposèrent, après discussion dans leur environnement familial et social, d'agir dans le domaine de l'assainissement et plus particulièrement du ramassage des ordures. Le gouverneur de Bamako qu'ils consultèrent leur apporta soutien et encouragement.*

*Dans un premier temps, ils suivirent des formations organisées à l'initiative de l'association des jeunes diplômés demandeurs d'emplois, sur la création, la gestion d'une entreprise et l'évaluation de projets. Ces formations sont soutenues par des ONG et des bailleurs de fonds.*

*Puis, ils firent une enquête auprès de la population du quartier dont les résultats furent très positifs : 1 799 concessions répertoriées, 90 % des personnes consultées acceptant de payer 750 FCFA par mois pour le ramassage des ordures et 80 % se déclarant prêtes à acquérir une poubelle.*

*Dans chaque quartier, est alors placé une équipe comportant quatre "charretiers" et un "superviseur". Pour le moment, le projet est considéré comme un succès par les bénéficiaires de l'activité. Le quartier est propre et les chefs de concession heureux.*

*La grande innovation du projet a été le recours à un Conseil des Sages. Il est composé de chefs de famille comprenant l'intérêt du projet et désirant le soutenir, à la fois anciens mais aussi souvent de fonctionnaires retraités. Ce conseil est consulté avant toute nouvelle initiative, mais il fonctionne surtout comme un médiateur. Il intervient en cas de conflits entre les habitants et le projet, mais aussi semble-t-il sur d'autres sujets. Le Conseil de Sages a maintenant sa vie propre et se réunit régulièrement.*

Les projets de ramassage d'ordure ne sont certes pas très originaux et ils ne constituent sans doute pas une panacée en matière de gisement potentiel d'activités pour des micro ou petites entreprises.

Toutefois, ce service public est loin d'être le seul défaillant en milieu urbain. Moyennant un travail d'animation et de concertation à un niveau local avec l'administration ou les collectivités, un certain nombre d'autres services (transports, amélioration de l'habitat, ...) pourraient sans doute être assurés par des entreprises "semi-privées", c'est-à-dire bénéficiant dans le cadre d'un accord contractuel de subventions de l'Etat ou des municipalités (exemple des AGETIP dans plusieurs pays d'Afrique).

**En guise de conclusion**

*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, ..., sont autant d'autres voies qui mériteraient d'être davantage explorées. La mise en oeuvre de ce type d'action nécessite sans doute de se concentrer sur quelques filières d'activités pour un impact maximum.*

### CHAPITRE 3. FAIRE ÉVOLUER LE CADRE INSTITUTIONNEL

Le rôle de l'Etat a beaucoup évolué au cours de ces dix dernières années. Acteur à part entière en matière de promotion de petites entreprises au début des années 1980, son rôle dans le domaine s'estompe aujourd'hui notamment face aux échecs des différents dispositifs étatiques ou para-étatiques de développement du secteur privé. Le rôle de l'Etat semble désormais plutôt devoir être celui de régulateur et facilitateur.

En effet, même si les thèses émises par De SOTO en 1983 sont sans doute à nuancer<sup>1</sup>, un certain nombre de réformes réglementaires et fiscales sont nécessaires pour favoriser le développement des micro et petites entreprises, un secteur dont les spécificités sont encore peu prises en compte dans les législations actuelles. Ce qui explique d'ailleurs que bien souvent ce secteur reste dans l'"informel", au moins partiellement.

La méconnaissance de ce secteur par l'Etat explique que la législation évolue peu.

Les perspectives de décentralisation qui se dessinent dans beaucoup de pays sont cependant une opportunité de rapprocher décideurs et entrepreneurs. Les entrepreneurs constituent en effet une des bases importantes pour la fiscalité locale. Face aux collectivités décentralisées, ils devraient disposer plus facilement d'un droit de regard sur l'utilisation des ressources publiques. A terme, les collectivités locales devraient d'ailleurs avoir à charge la définition de programmes de développement économique de leur territoire dont l'émergence d'un tissu de petites entreprises fait partie intégrante.

Le dialogue entre collectivités locales et entrepreneurs nécessite cependant que se structurent des organisations professionnelles représentatives. Or, les actions visant à favoriser l'émergence de ce type d'organisations sont encore peu nombreuses ; les interventions extérieures se centrant davantage sur la mise en place de structures de services financiers ou de formation/conseil s'adressant à des entrepreneurs de manière individuelle.

---

<sup>1</sup> Thèse selon laquelle le cadre institutionnel constitue l'obstacle principal au développement des micro-entreprises

## **1. QUELLES RÉFORMES ENVISAGER ?**

*Le meilleur bilan qu'on puisse imaginer sur le poids des contraintes réglementaires nous est procuré par les réponses des entrepreneurs à cette question clef : Quels sont les obstacles actuels au développement de votre activité ? Dans aucun des pays étudiés, les contraintes administratives ne sont citées au premier ou au second rang. L'obstacle le plus souvent indiqué est le manque de moyens financiers, dans les pays les plus pauvres on évoque l'insuffisance de la demande, à l'opposé dans l'économie la plus dynamique, la Thaïlande, on se plaint du manque de main d'oeuvre qualifiée. (Conclusions de l'étude menée par le Centre de Développement de l'OCDE dans sept pays : Niger, Swaziland, Algérie, Tunisie, Thaïlande, Jamaïque et Equateur, Novembre 1993)*

Il semble a priori normal que des entrepreneurs informels respectant peu ou pas les réglementations jugent que celles-ci ne pèsent pas sur le développement de leurs activités.

Doit-on pour autant considérer que le sujet est clos ?

La suite de leurs propos et les contraintes dont ils se plaignent incitent à adopter la position inverse.

*Ainsi, en Guinée, d'après une enquête menée auprès de petites entreprises (dix à vingt actifs), 20 % des personnes se plaignent de payer trop de taxes tandis que 40 % se plaignent d'abord de ne pas bénéficier des services publics comme l'accès à l'eau, à l'électricité.*

Ce non accès aux marchés publics, au système financier, à la protection sociale, aux "emplacements" du centre ville, à certaines infrastructures, ..., est en partie liée au fait qu'ils ne respectent pas la réglementation, qu'ils ne sont pas enregistrés à la Chambre du commerce et des métiers, qu'ils travaillent dans l'informalité,...

C'est un cercle vicieux.

*Etre enregistré ? A quoi bon répondent les entrepreneurs ? Cela n'empêchera pas la police de nous chasser du centre ville !*

*Payer l'impôt ? Pourquoi ? Là où nous exerçons notre métier, il n'y a ni électricité, ni routes viabilisés, ni moyens de transports.*

Mais, s'ils ne paient pas l'impôt, où l'Etat et les collectivités locales trouveront-elles les ressources pour leur fournir ces services ?

S'il y a nécessité d'adapter le système fiscal et les procédures d'enregistrement, il est surtout urgent de faire en sorte que les entrepreneurs puissent en tirer un bénéfice, une véritable reconnaissance et intégration par et dans leur environnement.

### 1.1. ADAPTER LES RÉGLEMENTATIONS ET LA FISCALITÉ

#### a) La fiscalité

A partir de l'étude qu'il a menée dans sept pays en développement, le Centre de Développement de l'OCDE établit les priorités suivantes :

- absence d'imposition pour les indépendants (on peut simplement envisager de leur faire payer des redevances comme par exemple un droit pour vendre sur un marché),
- taxe unique pour les micro et petites entreprises de deux à dix actifs calculée de manière indirecte (critères physiques extérieurs tels que le nombre d'ouvriers salariés, la consistance du local, ceci pour pallier à l'absence de comptabilité) et variant selon le chiffre d'affaires, paiement fractionné en plusieurs échéances,
- éventuellement application de la TVA aux micro-entreprises de plus de dix actifs en leur demandant de tenir une comptabilité simple, ceci allant dans le sens d'une intégration progressive au système formel.

Des exonérations devraient être prévues :

- pour les entreprises qui viennent d'être créées et ce pour une période allant de trois à cinq ans,
- pour l'ensemble en cas de mauvaise conjoncture générale.

Enfin sans une administration honnête (pas de corruption) et efficace (pas d'incohérence dans la taxation), la portée de telles réformes sera forcément limitée.

*Une enquête sur les chauffeurs de taxi au Niger a montré que les sommes qu'ils versent aux policiers, et au profit de ceux-ci, peuvent atteindre 15 % de leurs recettes totales. Dans d'autres villes africaines, tous les tailleurs sont taxés dans une rue, mais non dans la rue suivante.*

Il est d'ailleurs intéressant de constater qu'un des intérêts fréquemment avancé par les entrepreneurs que nous avons rencontrés en Guinée, concernant la tenue d'une comptabilité, est justement la capacité à présenter aux agents fiscaux les résultats réels de leur activité afin de ne pas être taxés arbitrairement.

#### b) L'enregistrement

Il s'agit pour le moment dans la plupart des pays africains d'une procédure longue, complexe et coûteuse .

*Au Bénin, on ne compte pas moins de huit guichets pour obtenir son certificat d'enregistrement. Il faut disposer d'une somme officielle de 120 000 FCFA augmentée des frais d'honoraires d'un notaire (entre 200 et 400 000 FCFA) pour éviter que son dossier "hiberne".*

D'autre part, l'enregistrement a jusque là été trop souvent utilisé comme un instrument pour faire respecter les obligations fiscales et autres, par ailleurs inadaptées aux activités en question.

Pour obtenir des données fiables qui permettent un réel recensement et, sur cette base, la définition de politiques économiques claires et cohérentes, il convient donc en premier lieu que cette formalité soit clairement distincte et donc ne relève pas des services fiscaux.

Son coût doit d'autre part être réduit au minimum en temps et en argent (une ou deux heures et 1 ou 2 \$ maximum). La procédure doit être simplifiée (un minimum de documents exigés : une carte d'identité et un certificat de domicile par exemple). Ces formalités assouplies devraient pouvoir être accomplies à la Mairie qui, par son rôle de proximité, est la mieux à même de jouer ce rôle.

*Au Bénin, dans le cadre du programme national de relance du secteur privé conçu sous la conduite du BIT et financé par le PNUD, un centre de formalités des entreprises devrait être créé prochainement. Ce CFE est destiné à unifier et simplifier les*

*procédures administratives et donc à amoindrir le coût de la création et de fonctionnement de l'entreprise.*

*Au Congo, un centre de formalités de ce type a été créé en 1995. Mesure bienvenue pour les moyennes entreprises, il reste encore insuffisamment accessible aux micro et petites entreprises.*

## 1.2. LIER ENREGISTREMENT ET FISCALITÉ À UNE PLUS GRANDE RECONNAISSANCE DES ENTREPRENEURS PAR LEUR ENVIRONNEMENT

### a) L'enregistrement

L'enregistrement doit apporter une sécurité et une reconnaissance juridique à l'entrepreneur. Jusque-là, il représente surtout, pour lui, un moyen d'être "repéré" par les services fiscaux.

*Les artisans rwandais ont d'abord réclamé un statut social valorisant leur condition de travailleurs. En effet, les rafles organisées par la police à Kigali (1983) en vue de parer à l'exode rural, au banditisme et au vagabondage, n'avaient pas épargné les artisans et leurs familles. Cette situation suscita un premier regroupement des artisans, avec l'appui du **BIT**, et une première occasion de négociation et de dialogue avec les autorités locales, qui aboutit à la délivrance d'une carte de travail conférant au titulaire dignité et droit de résidence.*

### b) La fiscalité

*Lorsqu'on demande aux entrepreneurs s'ils seraient prêts à verser un impôt supplémentaire en échange d'un nouveau type de service public, les réactions sont très différentes d'un pays à l'autre. Au Swaziland, 80 % sont intéressés par cette idée et le service le plus souvent demandé est l'accès à des ateliers mieux installés (plus grands, plus propres par exemple). Cette réponse est aussi fréquente quel que soit le secteur, la localisation ou la taille de l'entreprise. Manifestement, il existe un besoin non satisfait d'ateliers appropriés pour lesquels les artisans sont prêts à verser une contribution. Ils expriment aussi d'autres besoins comme des facilités de financement ou la rénovation des infrastructures (eau et électricité). (Conclusions de l'étude menée par le Centre de Développement de l'OCDE dans sept pays : Niger, Swaziland, Algérie, Tunisie, Thaïlande, Jamaïque et Equateur, Novembre 1993)*

Lier plus directement l'impôt à l'offre de services publics peut se faire, au moins à un niveau local, en transformant certaines taxes en redevances. Les prélèvements seraient ainsi mieux acceptés, et l'Etat ou la collectivité locale pourrait imposer la transparence

des budgets pour chaque service. Les micro entreprises pourraient également être associées à la gestion de ces services (cogestion) et ainsi être intégrées à la vie politique locale.

*Ainsi, à Douala, au Cameroun, a été créée une société parapublique qui collecte des recettes auprès des commerçants et entretient les installations du marché.*

## **2. FAVORISER L'EMERGENCE D'ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES**

Comment agir sur le cadre institutionnel pour qu'il soit plus favorable au développement de l'initiative économique et de la micro-entreprise ?

Les structures d'appui peuvent difficilement s'impliquer elles-mêmes directement dans les négociations avec les administrations, même si elles sont bien intégrées dans le tissu économique et administratif local.

*Ainsi, le responsable du **programme FED à Ségou** (aujourd'hui Crédit Initiatives SA), au Mali, a rencontré le chef de bureau des douanes à Bamako pour tenter d'obtenir une modification des règlements douaniers pour ses clients. Le chef de bureau des douanes a répondu qu'il était ouvert à certaines des propositions formulées, mais qu'il ne pouvait rien faire car il ne disposait d'aucun appui pour préparer un amendement à soumettre au Gouvernement. En l'absence d'une quelconque pression démocratique pour faire évoluer la législation, toute la machinerie qui sert à créer ou modifier les lois perd son utilité.*

Par contre, comme nous l'avons vu précédemment, les projets peuvent favoriser l'émergence de structures socioprofessionnelles reconnues et compétentes dont ce serait le rôle.

*Sur **le projet BIT**, au Rwanda, l'autonomie laissée aux groupements d'artisans pour développer leur propre formule associative avait donné naissance à plusieurs formes d'organisation qui s'articulaient sur trois niveaux : soixante et onze groupements de base, huit fédérations professionnelles au niveau intermédiaire, une confédération (KORA) qui, avec ses organes de gestion et commissions techniques, coiffait la structure dans la ville. Les statuts de la confédération furent officiellement approuvés en Juillet 1985. Le bourgmestre de Kigali accorda alors à la Kora le droit de se porter garante de chacun de ses membres et de contresigner les cartes de travail. Ensuite, il encouragea les artisans en allégeant les taxes individuelles (de 600 à 500 FRW) et en*

*disposant que la redevance forfaitaire (de 2 000 FRW) serait collectée par chaque groupement. A la suite de cette mesure, la caisse communale enregistra des entrées plus importantes et plus régulières ; de leur côté, les artisans travaillaient en paix.*

Tout l'enjeu consiste bien sûr à trouver la bonne porte d'entrée pour mobiliser et inciter les entrepreneurs à se regrouper et agir ensemble.

### 2.1. APPUYER L'ÉMERGENCE D'ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ...

En milieu urbain, l'individualisme et la concurrence sont très fortes. Le regroupement par corps de métier semble toutefois être une piste intéressante. Les enquêtes menées en Guinée et au Congo ont montré que les formes d'organisation traditionnelles reposaient généralement sur cette base.

Le projet 4A (Appui aux Actions d'Autopromotion de l'Artisanat) en Guinée cherche à renforcer ces organisations traditionnelles par métier.

*Le projet 4A vise à soutenir et promouvoir les activités artisanales. Il est animé par une structure légère composé de quatre agents animateurs. Après une recherche-action de six mois, le projet a démarré en Mars 1992. Il collabore aujourd'hui avec seize organisations d'artisans appartenant à seize corps de métiers différents.*

*Cinq de ces organisations ont mis en place et gèrent des boutiques d'achat et de vente de matières premières et d'oeuvre. Certaines, comme l'organisation des tapissiers, assurent parfois une production en commun (salons de luxe).*

*Le capital social mobilisé par ces organisations s'élève aujourd'hui à 4 290 000 FG (1 FF = 200 FG). Ces ressources sont mobilisées pour l'organisation d'actions communes (boutiques, ...). Un protocole a été signé entre le projet 4A et le crédit mutuel pour que ces organisations puissent accéder au crédit.*

*Une Chambre de groupements d'artisans est en cours de création. Outre la représentation des organisations membres, cette Chambre devrait à terme prendre le relais du projet (animations, organisation de formations techniques, ...).*

Dans ce processus d'appui à l'auto-organisation, le projet a essentiellement un rôle de mise en relation des entrepreneurs entre eux, d'appui à la réflexion, au diagnostic de leur secteur d'activités et de catalyseur. Les expériences passées montrent la nécessité d'une approche très progressive, sans volontarisme de la part des accompagnateurs des organisations émergentes.

## 2.2. ... ET LA MISE EN RELATION AVEC LES AUTRES ACTEURS DE LEUR ENVIRONNEMENT

Au delà de la promotion d'organisations socioprofessionnelles, les projets peuvent également favoriser la concertation à un niveau local entre ces organisations socioprofessionnelles et l'administration, les grandes entreprises, les collectivités locales, les autres intervenants, ...

Les enjeux du développement de la petite entreprise se situent en effet souvent à ce niveau (département/région), tant sur le plan économique que sur le plan administratif. Les perspectives de décentralisation qui se dessinent dans beaucoup de pays ne feront que renforcer l'importance de cet échelon. Les collectivités décentralisées auront en effet sans doute progressivement en charge de définir des programmes de développement économique local dont la promotion de petites entreprises fait partie intégrante. D'où la nécessité de les associer à la réflexion dès à présent par ce travail de concertation et de dialogue.

***Le projet 4A** (Guinée) a d'abord organisé plusieurs séminaires et tables rondes réunissant les différentes OAP, les projets intervenant dans la région et les autorités de Kindia. Plusieurs problèmes ont été évoqués par les artisans. Les autorités se sont engagées à prendre un certain nombre de mesures pour résoudre certains de ces problèmes, et des commissions d'artisans se sont constitués pour veiller à la mise en oeuvre effective de ces mesures.*

*Aujourd'hui, les artisans disposent d'un représentant au niveau du Conseil Municipal de Kindia. Ils peuvent ainsi être régulièrement informés des investissements et infrastructures que la commune prévoit de réaliser (avec des effets directs ou indirects pour eux : bénéfice tiré d'une infrastructure à caractère économique, réponse aux appels d'offre concernant la réalisation des infrastructures sociales, ...).*

***Le projet de promotion d'activités d'auto-emploi à Port Soudan**, mené par Accor, a entrepris un travail d'animation économique en parallèle aux services de crédit/conseil qu'il propose aux micro et petits entrepreneurs. A travers ce volet, il joue un rôle d'ensemblier pour des acteurs qui ne se rencontrent pas naturellement. Pour cela, il mène un travail d'animation visant à tisser des liens :*

- *entre les petits entrepreneurs,*
- *entre les petits entrepreneurs et des associations d'entreprises de taille plus importante (ainsi un groupe de soudeurs s'est constitué pour adhérer à l'Union des entreprises du secteur métal qui ne regroupait jusque là que des moyennes ou grandes entreprises),*

- entre les petits entrepreneurs et les institutions financières, de formation ... notamment celles qui offrent des services complémentaires à ceux qu'Accor propose,

- entre les petits entrepreneurs et les autorités : travail de sensibilisation (séminaires de présentation du programme qui permet aux petits entrepreneurs d'interpeller les autorités sur leurs difficultés, ...) ; négociation pour faciliter le travail des petites entreprises du secteur informel (ainsi, une rencontre a été organisée entre les administrations locales, nationales et portuaires et des représentants de l'association des menuisiers pour que ceux-ci puissent discuter de la possibilité d'importer directement du bois).

Source : *Eléments d'analyse du projet de promotion d'activités d'auto-emploi à Ports Soudan*, ACCOR, GRET/Ministère Français de la Coopération, Document de travail, Septembre 1990.

Dans le cadre de la décentralisation en cours, on peut imaginer que ce dialogue et cette concertation donnent naissance à des cellules permanentes d'animation économique sur la zone concernée.

### **En guise de conclusion**

***Même si elles ne sont pas aussi déterminantes qu'on avait pu l'imaginer dans les décennies précédentes, un certain nombre de réformes réglementaires et fiscales sont nécessaires pour favoriser le développement des petites entreprises. La décentralisation en cours dans plusieurs pays d'Afrique offre sans doute une opportunité intéressante pour reprendre la réflexion sur ce sujet.***

***Dans ce domaine, comme dans celui de la protection sociale ou de l'amélioration des marchés, l'émergence d'organisations professionnelles structurées et représentatives est indispensable. Leur absence explique en grande partie que la législation ait peu évolué jusqu'à présent. Il faut travailler à un renforcement des liens entre les entrepreneurs, et entre les entrepreneurs et les acteurs de leur environnement notamment local, régional et à terme national.***

***Il s'agit d'un travail de longue haleine sur lequel il existe encore peu d'expériences significatives.***

*Parallèlement, le rôle de l'Etat en tant que régulateur et facilitateur reste important. Les bailleurs de fonds, en dialogue avec les opérateurs oeuvrant sur le terrain, à un niveau local, ont un rôle important à jouer pour inciter ce dernier à effectuer les réformes réglementaires nécessaires à l'expansion du secteur de la petite entreprise.*

<b>CONCLUSION</b>
-------------------

Dans bon nombre de pays, les petits entrepreneurs évoluent dans un environnement difficile et peu sécurisant. Cette insécurité constitue sans doute un des principaux freins à la prise de risque, inhérente à toute création ou expansion d'une petite entreprise. Elle se traduit :

- sur le plan économique par un marché fluctuant en amont (difficultés d'approvisionnement) comme en aval (demande trop faible, irrégulière, ...),
- sur le plan social et familial par l'absence d'un véritable système de prévention des risques personnels : maladie, décès,
- sur le plan institutionnel et politique par les interventions incontrôlées de la police ou des douaniers, les ponctions irrégulières des agents fiscaux, les modifications brutales de certaines législations qui peuvent mettre en péril tout un secteur d'activités, etc...

A ces conditions cadres défavorables, s'ajoute le difficile accès pour les entrepreneurs au financement institutionnel (banque, ...) et le manque d'information, de formation en gestion et organisation. Au delà de l'absence d'outils de gestion de base nécessaires pour se projeter dans le moyen terme, les petits entrepreneurs semblent notamment manquer crucialement de références en termes d'analyse de marché, de politique commerciale, etc...

Les tentatives d'auto-organisation entre entrepreneurs pour lever certaines de ces difficultés restent encore limitées.

Après un périple à travers de multiples expériences d'appui à la petite entreprise, quel bilan peut-on tirer des actions menées ? Ont-elles permis de lever ces contraintes ou du moins de mieux préparer les entrepreneurs à y faire face ?

Avec un peu de recul, force est de constater que toutes les expériences menées au cours des vingt dernières années n'ont pas eu les résultats escomptés. Toutefois, malgré et grâce à leurs tâtonnements, voire parfois leurs échecs, elles ont permis de préciser les méthodologies, d'identifier des facteurs de succès et ... des erreurs à éviter, de formuler des hypothèses de travail plus justes sur lesquelles un relatif consensus se dégage aujourd'hui.. Il reste à les tester et à s'assurer de leur diffusion auprès du plus grand

nombre d'acteurs concernés, afin de gagner du temps dans le lancement de nouvelles actions.

Cependant, des interrogations, des zones d'ombre persistent également. L'évolution des pratiques a permis de répondre à certaines questions, mais elle en a soulevé d'autres.

### **1. APPUI-CONSEIL AUX PETITES ENTREPRISES, AUTO-ORGANISATION DES ENTREPRENEURS ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL**

Les dispositifs d'appui ont jusque-là été très axés sur un accompagnement individuel de l'entrepreneur, accompagnement lui fournissant les moyens techniques (formation en gestion, ...) et/ou financiers (crédit) pour entreprendre.

Les avancées très claires quant à la mise en place de ce type de dispositifs de financement et/ou de formation/conseil aux micro et petites entreprises ne doivent pas faire oublier que ces deux types d'appui ne répondent qu'à une partie des contraintes rencontrées par les micro et petits entrepreneurs. Ce sont des appuis nécessaires mais ... insuffisants pour assurer le développement d'un réel tissu de petites entreprises.

L'"insécurité" dans laquelle évolue l'entrepreneur est, nous le signalions, un frein tout aussi important au développement de ses activités.

En parallèle à une réflexion sur les moyens d'entreprendre, il y a donc sans doute également lieu d'examiner comment renforcer les conditions permettant d'entreprendre ou de se "risquer" dans l'entreprise. Or, peu d'expériences ont jusqu'à présent développé des actions dans ce sens.

Cette "sécurisation de l'environnement", qu'il s'agisse de développement des marchés, de mise en place d'un système de protection des risques familiaux ou d'amélioration des conditions-cadres, implique la conception de nouveaux outils (ou services) mais nécessite également une auto-organisation des entrepreneurs eux-mêmes.

L'émergence d'un mouvement de ce type est nécessaire pour que les entrepreneurs disposent d'une véritable capacité de dialogue et de négociation avec les partenaires de leur environnement et maîtrisent ainsi mieux les évolutions de celui-ci.

Mais, ce mouvement a peu de chances d'émerger et de se développer spontanément et sans accompagnement.

Certes, l'auto-organisation ne peut et ne doit surtout pas se décréter. La structuration encore relativement faible de ce secteur (contrairement au milieu rural) implique une démarche très progressive (multiplier les occasions de rencontres, d'échanges, ...) et qui sera sans doute de longue haleine. Mais, pour favoriser le développement d'un tissu de petites entreprises, elle est indispensable et on ne peut la négliger.

La décentralisation, en cours dans plusieurs pays, offre sans nul doute une opportunité de repenser les actions possibles dans ce domaine, en rapprochant les décideurs et les petits entrepreneurs et en assurant ainsi à ces derniers une meilleure prise sur leur environnement. Ce processus de décentralisation devrait également favoriser une réflexion davantage centrée sur le développement économique de "territoires" et donc sur les liens à tisser entre les différents acteurs de ce territoire.

Le mise en place de dispositifs d'appui décentralisés, au niveau régional, constitue sans doute le meilleur moyen pour associer les collectivités à la réflexion sur le développement des petites entreprises de leur territoire, et faire ainsi de ces dispositifs d'appui de véritables outils du développement économique local.

## **2. PERENNISATION DES DISPOSITIFS D'APPUI AUX PETITES ENTREPRISES : RENTABILITÉ VERSUS DÉVELOPPEMENT ?**

Le principe de pérennisation des dispositifs d'appui mis en place est aujourd'hui communément admis ou presque.

Le temps des grands programmes, lourds et coûteux, qui disparaissent avec le retrait des bailleurs de fonds, peut-il être considéré comme complètement révolu pour autant ? Les craintes exprimées par certains des opérateurs réunis lors de l'atelier organisé en Guinée invite à plus de prudence. Aussi, n'est-il sans doute pas superflu d'insister, dans cette partie de recommandations, sur le risque que font courir de tels projets à ceux qui tentent de travailler sur le long terme. Un projet qui s'installe en octroyant des crédits "cadeaux", voire des subventions, en proposant des formations gratuites, en offrant des salaires surélevés à son personnel, ..., sont autant d'éléments qui peuvent réduire à néant les efforts d'une structure d'appui qui cherche, elle, à se pérenniser et à établir un autre type de relation avec les petits entrepreneurs.

L'expérience des cinq à dix dernières années a permis d'identifier quelques principes de bonne gestion et des indicateurs de performance qui peuvent être considérés comme quasi-universels. Les bailleurs de fonds doivent donc, à travers les financements qu'ils octroient à des opérateurs d'appui à la petite entreprise, veiller à leur respect.

Mais il est également important de mettre en garde contre les excès inverses.

L'accent porté, au cours des années 1990, sur la rentabilité et l'autofinancement des dispositifs pose parfois 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.

Si l'objectif, pour les services de formation/conseil, est aussi de parvenir à un équilibre financier durable, il est clair que celui-ci est plus difficile et surtout plus long à obtenir. En France, les promoteurs de micro-entreprises peuvent bénéficier de chèques conseil. En Afrique, la situation financière des Etats rend difficile la mise en place de tels mécanismes.

Les bailleurs de fonds doivent donc accepter que les services à rentabilité différée (formation, conseil, ...) ou à risque élevé (création d'entreprise) ne couvrent pas forcément leurs charges à 100 % par une facturation de leurs prestations à la clientèle. Et, tout en exigeant la même rigueur de gestion que pour les services financiers, développer des mécanismes financiers contractuels permettant le versement de subventions d'exploitation dégressives.

Des pistes intéressantes s'ouvrent par ailleurs quant aux moyens d'améliorer l'équilibre de ces services de formation/conseil :

- certaines structures de crédit parviennent aujourd'hui non seulement à équilibrer leurs comptes, mais à dégager des bénéfices qui pourraient être affectés au financement de cette fonction formation/conseil selon des procédures à définir,

- la contribution des collectivités locales décentralisées au financement de ce type de services, bien qu'un peu précoce compte-tenu de l'état d'avancement des processus de décentralisation, est également envisageable.

### **3. QUEL CADRE REGLEMENTAIRE ET FISCAL POUR LES NOUVEAUX METIERS DE L'APPUI-CONSEIL AUX PETITES ENTREPRISES ?**

D'un rôle d'acteur très impliqué dans la promotion du secteur privé, à travers des organismes d'appui publics ou para publics, l'Etat est passé à celui de régulateur, de facilitateur. Qu'est ce que cela signifie ? Que doit-on attendre de lui dans ce domaine ?

Le cadre réglementaire et fiscal est, dans beaucoup de pays, inapproprié aux activités des petits entrepreneurs. Ce qui explique que ces derniers refusent de s'y inscrire pour se réfugier dans ce qu'on a l'habitude d'appeler l'"informel". Nous ne reviendrons pas sur les détails de ces réglementations mais insisterons plutôt sur la nécessité de lier davantage le respect de ces règles et le versement de l'impôt à une plus grande reconnaissance de l'entrepreneur par son environnement et à une affectation plus visible d'une partie de la fiscalité à des infrastructures et services utiles à l'entrepreneur. Là encore, la décentralisation offre une opportunité de tester de nouveaux mécanismes de gestion de ces infrastructures et services à caractère économique (transformation de certains impôts en redevances, cogestion du service avec les entrepreneurs-utilisateurs, ...).

L'adaptation du cadre juridique ne concerne pas seulement les petits entrepreneurs mais également les structures qui les appuient. Si des avancées importantes ont été accomplies dans l'adaptation des réglementations concernant les caisses mutualistes d'épargne-crédit, ce statut est souvent inapproprié pour les structures de financement de la petite entreprise qui mobilisent rarement l'épargne et pour lesquelles l'option mutualiste n'est pas toujours adaptée ... Or, les conditions d'accès au statut d'établissement financier sont, dans bien des cas, encore trop strictes et nécessiteraient un assouplissement. Il n'existe souvent pas de statut permettant de combiner des fonctions financières et des fonctions d'accompagnement. Les structures qui se consacrent uniquement à la formation et au conseil se replient quant à elles souvent sur un statut associatif faute de mieux ; les statuts à objet économique étant soumis à une fiscalité qu'elles ne peuvent supporter. Pour améliorer ce cadre juridique, il est

important qu'un cadre de concertation entre l'Etat et les organismes d'appui se mette en place ; chaque pays, chaque organisme ayant ses propres particularités.