

Mai 1998

**APPUI AUX PETITES ENTREPRISES EN AFRIQUE:
BILAN ET PERSPECTIVES**

**ATELIER DE BAMAKO
26-29 Mai 1998**

Document préparatoire

**Fondation Léopold Mayer
Pour le Progrès de l'Homme
(FPH)**

**Centre International de
Développement et de Recherche
(CIDR)**

SOMMAIRE

1 - <u>Un peu d'histoire: origine et fondements des programmes actuels d'appui à la micro et petite entreprise ...</u>	4
1-1 La petite entreprise apparait très récemment dans les politiques de développement en Afrique francophone	4
1-2 Les années 70 font de l'Etat le moteur et le régulateur du développement	4
1-3 Analystes et chercheur « découvrent » le secteur informel	5
1-4 L'ajustement structurel bouleverse les approches	5
1-5 La première génération de programmes et l'échec du recours au secteur bancaire	5
1-6 Principaux acquis des premiers programmes: fondements des expériences actuelles	7
2 - <u>Quelques définitions: qui sont les micro et petites entreprises?</u>	8
2-1 Importance numérique et rôle des micro et petites entreprises	8
2-2 Des contraintes au développement multiples	9
2-3 Un secteur hétérogène	13
2-4 Des besoins d'appui différenciés	15
3 - <u>Dix ans d'appui à la micro et petite entreprise: quels entrepreneurs et quels appuis ?</u>	17
3-1 A quel type d'entreprises s'adressent les dispositifs?	17
3-2 Intégration des services ou spécialisation des dispositifs	18
3-2 Acquis et limites des interventions actuelles	21
4- <u>Viabiliser les dispositifs d'appui à la petite entreprise: quels acquis?</u>	25
4-1 Viabilité organisationnelle et humaine	25
4-2 Viabilité financière	27
4-3 Montage institutionnel et juridique	35

5 - <u>Accompagner l'émergence et le renforcement d'organisations professionnelles</u>	45
5-1 Appuyer l'émergence d'organisations professionnelles...	45
5-2 ... et la mise en relation avec d'autres acteurs de l'environnement	46
6 - <u>Quel rôle pour l'Etat?</u>	48
6-1 La fiscalité	48
6-2 L'enregistrement	49
6-3 L'accès aux marchés publics	50
7 - <u>Position et stratégie des bailleurs de fonds</u>	51

1 - Un peu d'histoire: origine et fondements des expériences actuelles en matière d'appui à la petite entreprise ⁽¹⁾

1-1 La petite entreprise apparaît très récemment dans les politiques de développement en Afrique francophone

A l'indépendance, parmi les pays du Tiers Monde, seul le Kenya et l'Inde intègrent la petite entreprise dans leurs stratégies de développement. L'Afrique et particulièrement les pays francophones ont longtemps privilégié d'autres secteurs.

1-2 Les années 70 font de l'Etat le moteur et le régulateur du développement

L'époque est à l'exploitation et à la valorisation des matières premières agricoles, forestières ou minières. Les politiques de développement privilégient l'édification d'une industrie nationale, les théories économiques mettent l'accent sur le transfert de technologies, l'intégration par filières ou encore les industries industrialisantes.

L'Etat est au centre des stratégies, c'est lui l'entrepreneur du développement. Il centralise, gère et affecte les ressources, contrôle les prix. Pour remplir ses tâches, il se dote d'une série d'outils publics ou semi-publics tels que les banques de développement, les offices publics de promotion des entreprises, les offices de commercialisation ou d'aménagement. C'est l'époque où on développe les PME « par le haut », grâce aux outils mis en place par une politique volontariste.

Le développement est perçu comme résultat d'un effet d'entraînement macro-économique. L'heure est au rattrapage, aux étapes du développement à franchir. Comme l'évoque fort justement SAVOYE ⁽²⁾, « les théories évolutionnistes d'inspiration libérale comme la théorie marxiste annonçaient le déclin inéluctable de la petite entreprise au nom de la recherche incessante de rendements d'échelle ou de la concentration financière croissante. Il en allait de même dans les pays colonisés ou en développement, dans lesquels étaient appliqués les mêmes schémas d'analyse et prônées des politiques axées sur le développement de grandes entreprises ou de grands conglomérats ».

Si cette politique connaît des variantes nationales, le cadre général reste globalement le même jusqu'aux années 1980.

⁽¹⁾ Cette partie reprend la présentation faite par Michel Botzung du GRET à l'atelier de Ouagadougou et plus récemment dans un article paru dans la revue « Techniques Financières et Développement », septembre/décembre 1997

⁽²⁾ cf Bernard SAVOYE « Analyse comparative des micro-entreprises dans les pays en développement et dans les pays industrialisés: une approche critique du secteur informel » in REVUE TIERS MONDE, Tome XXVII, n° 148, octobre/décembre 1996, page 954.

Quelques actions sont mises en oeuvre à l'attention d'un public d'artisans, mais le terme reste vague et recouvre surtout de petites activités. L'appui au secteur est en partie légitimé par un discours sur la technologie « douce », et il suscite surtout l'intérêt des ONGS dans le courant du célèbre « small is beautiful » popularisé par Schumacher au début des années 1970.

1-3 Analystes et chercheurs « découvrent » le secteur informel

Les années 1970, en marge du courant principal, voient également l'émergence d'un terme appelé à un énorme succès. Une étude du BIT au Kenya (1972) révèle l'existence d'activités ignorées de l'Etat, et rassemblant un (vaste) ensemble de très petites entreprises et de micro-activités économiques. L'étude souligne aussi et surtout l'importance socio-économique de ce milieu en termes de distribution, de génération de revenus, d'emplois, de gisement d'esprit d'entreprise.

Pour être appréhendée, la réalité doit déjà être nommée. Baptisée secteur informel, cette composante bénéficie désormais d'interventions particulières centrées autour de la problématique suivante : comment stipuler ce secteur afin qu'il renforce le secteur formel, moteur de la création de richesses et vecteur du développement ?

1-4 L'ajustement structurel bouleverse les approches

La mutation fondamentale survient durant les années 1980. En effet, de 1983 à nos jours, une majorité de pays se sont vus contraints de signer des plans d'ajustement structurels (PAS). Il s'agit d'une véritable révolution. L'Etat n'a plus vocation à tout gérer, il n'est plus l'entrepreneur du développement, mais plutôt un « facilitateur ». La régulation désormais doit davantage procéder du marché.

Ce bouleversement a induit un certain nombre de conséquences concrètes telles que l'exigence de réduction de la fonction publique, la fin de l'embauche systématique des diplômés dans l'administration, l'amorce d'une politique de privatisation et une volonté de renforcer le rôle du secteur privé.

Et pour la première fois, parallèlement au PAS, dans un double objectif volontariste de libérer les initiatives et d'offrir une alternative, les premiers projets de promotion des petites entreprises sont identifiés, financés et mis en oeuvre par les différents bailleurs et agences spécialisées d'exécution.

1-5 La première génération de programmes et l'échec du recours au secteur bancaire

La première génération de programmes d'appui à la petite entreprise est née au début des années 80 dans le contexte des plans d'ajustement structurel.

Conçus de manière volontariste, ces programmes avaient pour objectif de lever les contraintes qui limitaient l'accès des micro et petites entreprises au secteur bancaire:

- création de sociétés de capital risque (ex: les sociétés locales d'investissement mises en place par la SIDI) pour répondre à l'insuffisance de fonds propres des entreprises
- lignes de crédit extérieures à taux bonifié pour répondre à leur insuffisance de ressources moyen terme et/ou à l'encadrement du crédit par les autorités monétaires
- fonds de garantie placés auprès des banques pour répondre à l'importance du risque d'impayés

Et, comme il fallait également surmonter le manque de moyens des banques pour effectuer l'instruction des dossiers, la réponse fut l'implantation de cellules, projets, bureaux ... offrant gratuitement une large gamme de services aux petits entrepreneurs.

Au niveau des démarches d'intervention, ces projets de promotion des entreprises sont souvent mis sous la tutelle d'un service gouvernemental, avec une assistance technique expatriée et son homologue fonctionnaire.

Autre spécificité, en réponse aux bouleversements de l'ajustement structurel, les projets visent souvent un public social particulier tels les anciens fonctionnaires « déflatés » en Guinée (BARAF), ou au Bénin (CEPPEPE), les jeunes diplômés (Mali, FED) ou les réfugiés (FED Saint Louis au Sénégal). L'idée fondamentale repose sur le postulat suivant: un offre de services appropriés permettra l'émergence d'entrepreneurs dans différentes catégories de groupes sociaux (jeunes diplômés, anciens fonctionnaires) ... L'accent est délibérément mis sur la création d'entreprise comme moyen de résorber le chômage.

Sauf erreur, personne ne parle à cette époque de pérennité ou de viabilité des programmes

Ces programmes ont connu un certain nombre d'évaluations à la fin des années 80. En fonction des angles d'analyse, ces interventions ont fait l'objet de multiples critiques:

- le financement reste un goulot d'étranglement, trop souvent des dossiers bien étudiés n'accèdent pas au financement
- les lignes de crédit sont faiblement utilisées, les taux de remboursement sont médiocres et les fonds de garantie mis en place rapidement consommés
- les prises de participation ne sont jamais suivies d'un retour de dividendes, ni de rétrocession aux promoteurs ou à d'autres investisseurs, ce qui condamne la société de capital risque à brève échéance
- les dispositifs de services ont une faible efficacité si on compare les moyens mis en oeuvre et les financements débloqués
- des effets pervers sont remarqués liés à l'absence d'un partage clair des responsabilités entre les cellules ou bureaux d'appui et la banque se traduisant par une absence d'obligation de remboursement.
- 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.

L'objectif d'amener durablement les banques à financer les MPE n'est pas atteint car ce type de projet, vu ses résultats, ne fait que les conforter dans l'idée que ce secteur n'est pas bancable. Les banques qui ont accepté de participer l'ont souvent fait pour des motifs politiques (cas des banques publiques) ou pour bénéficier de la bienveillance des bailleurs de fonds dans d'autres domaines. Les banques privées, soucieuses de leur rentabilité préfèrent se recentrer sur leur métier, c'est-à-dire le financement d'entreprises modernes et de dimensions conséquentes. Ce type de programme n'a aucune perspective de pérennisation.

1-6 Principaux acquis des premiers programmes: fondements des expériences actuelles

Les acquis de cette première génération de programmes peuvent alors se résumer en quatre points principaux qui ont sous tendu la mise en place des expériences en cours actuellement:

- les dispositifs para-étatique et étatique ont globalement échoué. Le rôle de l'Etat doit davantage être centré sur les fonctions de facilitateur et de régulateur et non sur celles d'intervenant direct dans l'économie
- on ne peut pas compter en l'état actuel sur le secteur bancaire pour répondre directement aux besoins des micro et petites entreprises
- l'essentiel est donc de contribuer à la mise en place de structures locales, pérennes et spécialisées dans l'appui aux MPE, prestataires de services financiers et/ou non financiers (formation, conseil ...)
- l'appui aux MPE ne doit pas être exclusivement centrée sur la création ou sur un public social particulier

Parallèlement, des programmes moins connus et moins nombreux commencent à cette période à se développer autour d'autres thématiques que le financement et/ou la formation-conseil en gestion, notamment des programmes d'appui à la structuration d'organisations professionnelles, ciblant principalement un public d'artisans.

2 - Quelques définitions: qui sont les micro et petites entreprises?

2-1 Importance numérique et rôle des micro et petites entreprises

Quel potentiel représentent les micro et petites entreprises pour le développement des pays africains ?

Elles constituent une des principales sources d'emploi et de revenus pour la population, notamment la population urbaine qui ne cesse de s'accroître. Ainsi, le « secteur informel » représenterait environ 75 % des emplois urbains dans les pays sahéliens.

Avec la réduction des effectifs dans la fonction publique, la création de leur propre entreprise a été la seule solution pour beaucoup de travailleurs ou de jeunes diplômés qui se sont retrouvés sans emploi.

Les micro et petites entreprises jouent donc un rôle primordial d'intégration sociale.

Par ailleurs, ces micro et petites entreprises assurent la production de services et de biens locaux à moindre coût, mis sur le marché à un prix relativement bas, qui correspondent bien à la demande d'une large partie de la population dont le pouvoir d'achat, malgré les efforts consentis, reste relativement bas.

Offrant des emplois, des revenus, des produits accessibles aux plus défavorisés, les micro et petites entreprises sont également un terrain de formation pour une large partie des jeunes déscolarisés qui sont des milliers à apprendre un métier, au contact de maîtres artisans, dans les ateliers, grâce au système d'apprentissage traditionnel.

Mais on ne peut s'arrêter au rôle social que jouent ces micro et petites entreprises.

On estime la contribution actuelle du secteur informel à environ 30 % du PIB dans les pays sahéliens. Cette contribution des micro et petites entreprises à la croissance économique est certes encore insuffisante notamment, parce qu'un certain nombre de contraintes pèsent sur leur développement.

Mais, l'industrialisation d'un pays, quel qu'il soit, ne peut réussir que s'il existe un tissu dense de PME capables, à travers la sous-traitance, de fournir des biens et des services aux industries de taille plus importante et de donner ainsi à celles-ci plus de souplesse et de flexibilité dans leur fonctionnement. En amont, ces petites entreprises peuvent également jouer un rôle déterminant dans la sous distribution des produits industriels locaux.

Enfin, dans le cadre du processus de décentralisation en cours dans plusieurs pays d'Afrique, ces micro et petites entreprises peuvent jouer un rôle moteur dans le développement économique régional, en valorisant les ressources humaines et naturelles de chaque territoire,

en créant une richesse sur laquelle les collectivités locales pourront construire leur développement.

2-2 Des contraintes au développement multiples

Les contraintes qui pèsent sur le développement des micro et petites entreprises sont multiples. Elles 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).

A - L'environnement économique

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

Cet environnement économique contraignant ne concerne aussi bien l'aval que l'amont 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
- une pénurie relative : la matière première existe mais a un coût trop élevé pour l'entrepreneur.

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...?

En aval, 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 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.

B - L'environnement financier

La plupart des entrepreneurs n'ont pas accès au crédit bancaire. 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. Ensuite, faire crédit aux micro et petites entreprises présente un risque important pour ces institutions. Les garanties présentées sont insuffisantes. 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.). Les procédures bancaires sont d'ailleurs trop complexes et trop longues pour répondre leurs demande.

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.

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 qui recourent 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 également très 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.

C - L'environnement familial et social

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.

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.

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

Par ailleurs, 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, ...).

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

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.

D - L'environnement institutionnel

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 7 pays : Niger, Swaziland, Algérie, Tunisie, Thaïlande, Jamaïque et Equateur, novembre 93)

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 (10 à 20 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?

2-3 Un secteur hétérogène

Si on peut globalement reconnaître un rôle primordial aux micro et petites entreprises en termes de développement des pays africains, on sait également que ce secteur longtemps qualifié de manière trop globalisante sous le terme de « secteur informel » représente en fait un ensemble d'acteurs économiques aux potentialités de développement différentes.

L'expérience des dix dernières années a permis de mieux cerner ces différents acteurs et leurs caractéristiques.

Ainsi l'atelier de Ouagadougou a permis de définir une typologie certes perfectible mais permettant de se donner un langage commun.

Typologie des entreprises (atelier de Ouagadougou, juin 1997)

Caractéristiques	AGR (*)	Micro entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise
Promoteur	Attitude liée à l'acquisition de revenus de subsistance ou complément de revenus	Acquisition de revenus dans une activité spécialisée	Attitude entrepreneuriale dès la création	Attitude entrepreneuriale, Vision à moyen et long terme
	Pas de compétences particulières	Compétences techniques simples	Certaine forme d'expertise	Capacités technique et de gestion
	Auto-emploi	Auto emploi + parfois famille ou apprentis	Patron + famille + apprentis + salariés	Patron+ personnel
Activité	Micro-service ou commerce de détail. Activité complémentaire, temporaire ou saisonnière	Une activité principale, petite taille, parfois saisonnière	Activité bien définie et exercée a plein temps	Activité spécialisée parfois diversifiée exercée a titre de profession habituelle
Environnement / intégration	Absence de statut mais paye parfois des taxes commerciales	Statut non clairement défini mais paye souvent des taxes (patentes, etc...), parfois inscrit au Registre du Commerce	Début de légalisation, souvent enregistrée (Entreprise Individuelle) paiement d'impôts, existence d'organisations professionnelles	Enregistrée (Chambre de Commerce, etc.) Parfois en Société
Barrières d'Entrée dans l'activité	Très faibles, surtout de la force de travail	Technologies simples	Technologie simples avec investissements	Plus grande complexité technologique et/ou production en (demi) série
	Absence de local (rue, domicile ou marché)	Moyens de production élémentaires (petit outillage), parfois sans local permanent	Investissements et équipements légers (énergie électrique) + local permanent	Moyens de production relativement adaptés, site spécialisé
	Pas de besoin en capital - Petit fonds de roulement de départ	Fonds de roulement (stocks, matières premières) - besoin de renouvellement de petit matériel	Capital (équipement) et fonds de roulement (loyer, matières premières, etc.)	Capital important (local, équipement, formation) et fonds de roulement parfois très important. Réelle intensité capitalistique

Caractéristiques	AGR (*)	Micro entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise
Potentiel d'évolution	Très faible ou inexistant . Activités généralement féminines	Faible ou diversification horizontale des activités. Logique de reproduction plutôt que de croissance	Début d'accumulation de capital; parfois avec un potentiel de croissance mais surtout logique de reproduction (transmission familiale, etc.)	Potentiel d'accumulation et de croissance

(*) *Activité Génératrice de revenus*

Cette typologie fondée essentiellement sur la taille de l'entreprise doit être prise avec prudence et pondérée en tenant compte notamment de la stratégie de l'entrepreneur (reproduction, croissance, diversification...). Cette stratégie sera influencée par différents éléments:

- l'origine de l'entreprise explique souvent la dynamique individuelle de l'entrepreneur (reprise de l'activité familiale, réaction à un événement externe tel qu'un licenciement, « vocation » pour un métier, « invention » d'un produit etc...)
- la formation et les voyages qu'ont pu effectuer l'entrepreneur vont jouer sur sa capacité à développer son activité, à innover, à se projeter...
- enfin, la situation familiale de l'entrepreneur est également déterminante pour comprendre sa stratégie (jeune et sans charges familiales, marié avec des enfants, âgé et se préparant à la répartition de ses biens entre ses enfants etc...).

Le secteur d'activités (commercial, productif, services ..) dans lequel évolue l'entrepreneur est également déterminant pour comprendre l'évolution de l'activité et définir une stratégie d'intervention pertinente. Le « secteur informel » est en effet majoritairement composée d'activités à caractère commercial. Investir dans une activité productive est plus risqué et plus complexe en terme de gestion. Cela nécessite aussi généralement une mise de fonds initiale plus élevée et des immobilisations de fonds plus longues.

2-4 Des besoins d'appui différenciés

Les typologies multi-critères permettent de mieux appréhender la réalité des micro et petites entreprises pour définir une stratégie d'intervention pertinente.

Besoins d'appui selon les catégories d'entrepreneurs (Atelier Ouagadougou, juin 1997)

ACTIVITES GENERATRICES DE REVENUS	MICRO-ENTREPRISES	PETITES ENTREPRISES	MOYENNES ENTREPRISES
<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation - Alphabétisation - Formation en gestion - Education - Sensibilisation au regroupement - Suivi/conseils - Service d'inter médiation technique 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation/Ecoute - Accueil, Ecoute, Orientation - Formation (initiation à l'esprit d'entreprise à la demande de création, aux outils de base de gestion) - Suivi-conseil/encadrement - Alphabétisation - Auto-organisation - Information - Réseau de rencontres - Etude Montage de dossiers - Recherche de financement - Appui au financement - Appui à la négociation commerciale - Appui à la formalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Accueil, information - Aide à la finalisation de dossier - Projet (rencontre et visite de faisabilité) - Appui/conseil à la création et au développement - Séances mensuelles de formation sur les thèmes liés à la vie et à la gestion des PME - Organisation de journées de concertation - Sensibilisation à l'entreprenariat - Formation à l'entreprenariat - Instruction et montage des dossiers de financement - Mise en place d'outils de gestion - Diagnostic des besoins de formation et élaboration de plans de formation spécifique 	<ul style="list-style-type: none"> - Business - center - Organisation de foires - information technique et technologique - Formation et appui au marketing/commercialisation - Conseil technologique et technique
<p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crédit (entre 2.000 et 60.000 fcfa) 5.000 et 50.000 fcfa Fonds de roulement Hebdomadaire ou quotidien Durée : 12 mois Taux d'intérêt : 15 et 18% Crédit progressif Crédit Fonds de roulement Sans garantie réelle Caution solidaire Remboursement 	<p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> Crédit fonds de roulement et crédit d'équipement (400.000 à 2.000.000 fcfa) Garantie = Aval salarié et autres sûretés classiques Taux d'intérêt = 12% dégressif Durée = 24 mois maximum Différé = 0 à 6 mois caution morale communautaire 	<p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prêt CMT pour fonds de roulement et équipement (2 à 20 millions) Apport personnel : 20 à 80% Taux 12,5% Durée : 6 à 40 mois - Facilités de trésorerie (2 à 10 millions) Taux 24% dégressif Durée : 1 à 12 mois - Prêt participatif (2 à 10 millions) Taux 20% dégressif Durée 1 à 12 mois Garantie = nantissement PH, Matériel, équipement, fonds de commerce, hypothèque, tierce détention Dépôt Garantie = 10% du capital Nantissement marché 	<p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> Crédit = 2,5 à 65 millions à co-financement à partir de 10 millions Minimum = 70% d'investissement Durée = jusqu'à 6 ans Différé = 1 à 12 mois Taux d'intérêt : 6 à 12% dont 2% ristourné aux services d'encadrements - Fonds de garantie avec taux de couverture de 50% du capital restant dû

3 - Dix ans d'appui à la micro et petite entreprise: quels entrepreneurs et quels appuis ?

Spécialisation et pérennisation, telles sont les deux options retenues depuis le début des années 90 en matière d'appui à la micro et petite entreprise. Presque dix ans après l'affirmation de ces principes où en sont les différentes expériences?

Quelles sont les options retenues par les dispositifs? Comment ont-ils évolué au cours des dix dernières années? Quel champ couvrent à l'heure actuelle les dispositifs existants? A quel type d'entreprises s'adressent-ils? Quels types d'appuis et de services proposent-ils?

3-1 A quel type d'entreprises s'adressent les dispositifs?

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

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

Si beaucoup de dispositifs d'appui ont au départ ciblé un public spécifique répondant à une certaine logique, on constate par la suite des évolutions significatives.

A - Les dispositifs financiers se concentrent sur les AGR et les micro-entreprises

Certains dispositifs ciblant au départ une clientèle spécifique de petites entreprises se sont progressivement ouverts (*ex: VITA-PEP, Tchad*) ou songent à s'ouvrir (*ex: FIDI, Côte d'Ivoire, ADEFI, Madagascar*) aux micro-entreprises et activités génératrices de revenus

Cette évolution s'effectue généralement sous la pression de la recherche de l'équilibre financier du dispositif. En effet, même si les petites entreprises sont demandeuses de crédits de montant relativement élevé, elles sont une clientèle:

- moins nombreuses que les AGR et micro-entreprises
- généralement plus risquées
- avec une rentabilité moindre compte tenu du faible taux de rotation des fonds, de taux d'intérêts inférieurs à ceux appliqués aux micro entreprises et AGR pour financer des investissements, de la nécessité, pour le dispositif, d'un accompagnement « non financier » plus important.

Ces dispositifs ont alors été amenés en parallèle à revenir sur un autre de leur principe d'actions: le financement d'activités productives. En effet, les AGR et micro-entreprises sont majoritairement des activités à caractère commercial.

L'évolution inverse de programmes de micro-crédit vers le financement de la petite entreprise existe (*ex: PRIDE, Guinée, ACEP, Sénégal*) mais elle est plus rare. Elle se fait généralement à destination de petites entreprises de services ou commerciales qui permettent une augmentation des montants de crédit sans trop de risque, sans allongement trop important des durées de crédit et sans remise en cause des taux d'intérêts pratiqués (financement de fonds de roulement à rotation rapide et non d'investissement).

L'évolution vers le financement de petites entreprises productives se heurte aux mêmes contraintes qui amènent les dispositifs qui s'étaient spécialisés sur ce public à les abandonner (risque lié à ce type de clientèle et difficulté à trouver des garanties appropriées). Elle nécessite souvent la définition de méthodologies spécifiques, le recrutement d'un personnel plus spécialisé, avec un niveau de compétence plus élevé.

B - Les dispositifs non financiers s'orientent vers les moyennes entreprises

La recherche d'équilibre financier conduit les dispositifs d'appui non financier à une évolution inverse avec une orientation au profit de PME plus à même de payer le coût réel de la prestation, mais parfois au détriment des clients micro-entrepreneurs (*ex de la CAPEO au Burkina-Faso*).

Cette évolution conduit d'ailleurs parfois à des heurts avec les bureaux d'étude locaux privés qui voient là une concurrence déloyale d'organismes partiellement subventionnés par des bailleurs.

3-2 Intégration des services ou spécialisation des dispositifs?

La combinaison d'appuis financiers et non financiers s'avère nécessaire dès que l'on dépasse le stade des activités génératrices de revenus. Par contre deux questions délicates ne sont toujours pas résolues:

- le dosage de ces appuis selon le type d'entreprise à laquelle on s'adresse
- l'intégration ou non de ces deux types de services au sein d'un même dispositif.

Là encore, les expériences des dix dernières années apportent pourtant quelques éléments de réponse.

A - Une tendance à l'intégration des fonctions

a/ Des dispositifs non financiers développent des services financiers

Beaucoup de dispositifs qui ne souhaitaient au départ se positionner qu'en tant que prestataires de services non financiers ont progressivement intégré une fonction financière d'octroi de crédit (*ex: MRE Guinée, ASCASE Sénégal, projet FED Mali devenu CISA, FJE Congo,...*)

Les raisons de cette évolution sont multiples:

- Impossibilité ou difficulté à s'articuler avec des dispositifs spécialisés dans le financement

Les dispositifs non financiers s'adressent généralement à un public de petites entreprises qui ont des besoins de crédit sur du moyen terme, besoins rarement pris en compte par les dispositifs de financement.

- Crédit utilisé comme produit d'appel pour les services non financiers proposés par le dispositif

Les petits entrepreneurs sont généralement réticents à recourir à des services non financiers. Leur principale préoccupation est l'obtention d'un crédit. Intégrer le crédit comme aboutissement d'un parcours de formation/conseil est alors un moyen de développer les services non financiers.

- Renforcement de l'équilibre financier du dispositif en développant des services financiers à priori plus rentables

Développer une fonction crédit peut avoir un double intérêt sur le plan financier pour le dispositif: revenus tirés des intérêts perçus sur le crédit, revenus de la formation/conseil en gestion augmentés grâce au caractère obligatoire de ceux-ci pour tout emprunteur

- Effet de mode lié aux interventions en matière de micro-crédit et plus grand attrait du dispositif vis à vis des bailleurs de fonds potentiels

Face à l'impératif d'équilibre financier, des dispositifs au départ conçus pour délivrer des services non financiers se spécialisent dans l'octroi de crédit, la formation et le conseil ne devenant qu'une part très minoritaire de leurs activités.

b/ Des dispositifs financiers qui développent des services non financiers

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.

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.

Dans le cas du financement de petites entreprises, la formation et le conseil deviennent par contre indispensables pour s'assurer d'un bon remboursement des crédits.

L'acquisition grâce au crédit de nouveaux équipements entraîne une rupture technologique. L'entrepreneur devra rechercher de nouveaux circuits de commercialisation, gérer un fonds roulement plus important.

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.

Plusieurs *dispositifs soutenus 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..."*

Source: SIDI, Rapport de synthèse: bilan d'expériences en Afrique francophone, Fernando Lucano Urioste, Xavier Oury, 1995

c/ Des dispositifs intégrés

Fruit de ces expériences et/ou d'autres, une nouvelle approche s'est donc définie. Certains dispositifs ont ainsi été conçus dès le départ pour proposer 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... (*VITA-PEP Tchad, PRIDE Guinée, PAPME Bénin ...*)

Rares sont les dispositifs spécialisés sur un seul type de services (financiers ou non financiers) et s'articulant avec des dispositifs assurant les autres prestations nécessaires à l'entrepreneur (*exemple de l'articulation entre la CAPEO, services non financiers et PRODIA services financiers au Burkina-Faso*).

B - ... remise en cause au moment de l'institutionnalisation

Cette tendance à l'intégration des fonctions est cependant parfois remise en cause au moment de l'institutionnalisation du dispositif pour des raisons généralement liées à l'équilibre financier du dispositif ou à sa professionnalisation mais également parfois pour des raisons institutionnelles et juridiques

Cette dissociation des fonctions financières et non financières est notamment le fait de dispositifs qui ne facturent pas leurs prestations de services non financiers ou ne les rendent pas obligatoires en cas d'octroi de crédit. Ainsi *Echoppe Togo* et *VITA-PEP Tchad* prévoient d'externaliser les fonctions non financières au moment de leur institutionnalisation

L'« externalisation » des services non financiers se heurte parfois à l'absence de structure compétente dans l'environnement pour assurer cette prise de relais. De plus, le problème de la viabilité de ces services non financiers n'est en fait que transférée du dispositif qui l'assurait jusqu'alors à la structure qui prend le relais.

PRIDE Guinée, plutôt que d'« externaliser » auprès d'une structure partenaire, a lui fait le choix d'institutionnaliser ses activités sous deux formes différentes: établissement financier pour les activités de crédit et association (pouvant continuer à bénéficier si nécessaire de subventions) pour ses activités non financières de formation/conseil en gestion.

3-3 Acquis et limites des interventions actuelles

A - Une concentration des interventions sur la micro-finance

L'évolution des dix dernières années aboutit aujourd'hui:

- à une certaine restriction de l'offre de services au profit du financement
- à une concentration des appuis sur le public des activités génératrices de revenus et des micro-entreprises.

L'évolution des dispositifs en terme de publics visés ou de services proposés ne serait pas choquante:

- s'il s'agissait d'une stratégie programmée et voulue par le dispositif et non une réaction à des contraintes externes (notamment la contrainte de l'équilibre financier)
- si elle ne conduisait pas à une remise en cause des objectifs et de la vocation initiale du dispositif d'appui

En effet, la relative concentration des interventions d'une part sur un public de micro-entreprises et d'AGR et d'autre part sur les opérations de financement se justifie compte tenu notamment de l'importance numérique de ce public et du problème crucial que représente l'accès au crédit.

Mais, il n'est pas compréhensible et justifiable que cette réorientation se traduise dans les faits par un désintérêt:

- pour un public de petites entreprises alors même que leur nombre, leurs caractéristiques et le potentiel qu'elle représente méritent des services adéquats:
- pour les services non financiers qui, même s'ils sont plus difficiles à pérenniser, n'en sont pas moins indispensables pour assurer un développement économique durable.

B - Financement de la petite entreprise et services non financiers: de nouveaux principes à expérimenter

Conséquence de ces évolutions, la conception de méthodologies et outils appropriés en réponse aux besoins des entrepreneurs dans ces deux champs (financement d'équipement sur du moyen terme et services non financiers) est moins avancé qu'on pourrait l'imaginer.

Les expériences passées ont permis de dégager un certain nombre d'acquis, de formuler de nouveaux principes d'actions tenant compte des insuffisances des expériences antérieures. Pour la plupart, ils restent cependant encore à tester sur le terrain. Un vaste champ d'expérimentation est encore ouvert.

a/ Les services financiers

La plupart des dispositifs financiers sont, nous l'avons vu orientés vers le financement d'AGR et de micro-entreprises. L'ancienneté et le nombre important de ces dispositifs ont permis un important travail de capitalisation sur les méthodes et outils d'octroi de crédit à ce type de public.

Les expériences de financement de petites et fortiori de moyennes entreprises sont moins nombreuses et posent des difficultés qui pour la plupart n'ont pas encore trouvé de réponse satisfaisante. Parmi ces questions, celle décisive pour un dispositif de crédit des modalités de garanties appropriées pour ce type d'entrepreneurs pour qui les formules de caution solidaire ne sont pas adaptées.

Les garanties matérielles sont difficilement exécutables. Le nantissement d'équipements est coûteux et ne permet pas dans tous les pays une assurance complète de récupération du bien. Le cautionnement d'un tiers, généralement salarié (saisie sur salaire), est très répandu mais peut limiter l'accès au crédit d'entrepreneurs dynamiques ne disposant pas d'un réseau de personnes suffisamment aisées pour le cautionner.

Des formules nouvelles de nantissement de marché (*PRODIA, Burkina-Faso*), de location-vente d'équipement (*SELFINA, Tanzanie*) apparaissent et demanderaient à être plus largement connues et diffusées.

Autre point délicat, l'analyse préalable et le suivi de ce type de crédit ne peuvent pas se centrer que sur la personne (cas du micro-crédit) mais également sur l'activité menée par

l'entrepreneur. Quelles méthodes, quels outils, jusqu'où faut-il aller dans ce suivi de l'activité? Par qui doit-il être assuré? Le dispositif de financement? Un dispositif partenaire? Quelles modalités de contractualisation avec ce dernier? Comment se répartissent les tâches et les responsabilités?

b/ Les services non financiers

La plupart des dispositifs proposant des services dits « non financiers » sont orientés vers un appui en gestion prenant la forme de formations, ou de conseils individualisés.

Les avis sont cependant très partagés entre les dispositifs quand à la réceptivité des entrepreneurs à ce type de services. Ainsi, certains dispositifs lors de la rencontre de Ouagadougou ont souligné l'intérêt croissant des entrepreneurs pour ce type d'appui tandis que d'autres se plaignaient de leur faible motivation, notamment une fois qu'ils ont obtenu un crédit.

Contrairement aux services financiers, il existe très peu de capitalisation sur les pratiques: contenu, modalité etc...

On peut toutefois tirer quelques enseignements des expériences en cours:

- Segmenter la « clientèle » pour proposer des produits adaptés à chaque « segment »

Ainsi, plusieurs dispositifs partant d'un programme de formation/conseil « standard » ont ensuite adapté celui-ci en fonction des différentes catégories d'entreprises auxquelles ils s'adressent notamment dans le sens d'une simplification vis à vis d'un public de micro-entreprises: durée de formation plus courte, davantage basée sur un échange entre entrepreneurs que sur des notions « techniques », outils comptables plus rudimentaires etc...(exemples: *FIDI Côte d'Ivoire, MRE Guinée, PRIDE Guinée, VITA-PEP Tchad etc...*)

- Une prestation librement choisie et contractualisée

Le constat de rejet vis à vis des services non financiers est souvent lié à leur caractère obligatoire pour l'entrepreneur dans une perspective d'accès au crédit. C'est le cas notamment de certains dispositifs intégrés qui rendent formation et suivi-conseil obligatoires pour tout emprunteur. Or, cela aboutit généralement à une perte de temps pour le dispositif comme pour l'entrepreneur si celui-ci n'en ressent pas le besoin. Tout à la fois prescripteur et pourvoyeur du service, la relation de ces dispositifs avec les entrepreneurs peut être ambiguë si la limite entre les services financiers « obligatoires » pour accompagner le crédit et ceux « facultatifs » destinés à accompagner l'entrepreneur n'est pas claire. Certains dispositifs commencent à développer des formules de contractualisation permettant d'opérer cette distinction (exemple: *MRE, Guinée*). Avec cette dissociation, l'enjeu pour le dispositif est de convaincre l'entrepreneur, à partir des

prestations « obligatoires » de l'intérêt d'un appui-conseil plus poussé pour le développement de son activité.

- Une comptabilité adaptée comme outil d'aide à la décision

Trop souvent, l'appui en gestion est simplement perçu comme la mise en place d'outils comptables. Or, un appui en gestion limité à la mise en place de comptabilité a 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 que l'entrepreneur gère parfois plusieurs activités en même temps, que le budget familial et le budget de l'entreprise ne peuvent être complètement cloisonnés...

" 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

L'utilisation des outils comptables comme outils d'aide à la décision- et non de séduction des structures d'appui - nécessite elle-même un apprentissage, qui doit faire partie intégrante de la formation/ conseil délivrée à l'entrepreneur.

- Une logique de réponse à la demande plutôt qu'une logique de l'offre

Les dispositifs d'appui sont souvent très centrés sur la maîtrise d'outils comptables. Or, les entrepreneurs sont demandeurs d'autres types de conseils sur la gestion de leur personnel (notamment les apprentis qui leur pose souvent beaucoup de difficultés), la diversification de leurs activités (vers quels secteurs?), leur politique commerciale... Le dispositif doit être à l'écoute de ces demandes. La logique d'une offre pré-établie ne le permet pas toujours. 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...

- Des prestations de services élargies au delà de la formation/conseil en gestion

Certains dispositifs ont commencé à développer des services d'information, d'appui dans la recherche et l'obtention de marchés, de secrétariat/fax, de mise en relation et d'échanges entre les entrepreneurs (business clinics) etc... qui semblent intéresser les entrepreneurs (*Agro-PME Cameroun, CAPEO Burkina, Boutique de gestion Mali, IREDEC, Madagascar ...*). Ces expériences plaident en faveur d'une diversification et d'un effort d'innovation dans le domaine des services non financiers pour une réponse davantage en adéquation avec la demande et les besoins des entreprises.

4- Viabiliser les dispositifs d'appui à la petite entreprise: quels acquis?

La viabilité et la pérennité des dispositifs d'appui est depuis le début des années 90 une des questions centrales en matière d'appui à la micro et petite entreprise. Cette question a été déterminante dans la spécialisation des dispositifs sur telle ou telle catégorie de public ou d'appui.

Où en est-on presque dix ans après l'apparition de cette préoccupation alors que les « projets » dont sont nés les dispositifs sont arrivés ou arrivent pour beaucoup à leur terme?

Quelles sont les perspectives de viabilité de ces dispositifs après le retrait des bailleurs? Quels sont les acquis que l'on peut tirer des expériences pour bâtir un dispositif « pérenne » ? A quelles difficultés se heurtent les dispositifs ?

La viabilité d'un dispositif doit être analysée dès le départ (avant son implantation) sous toutes ses facettes.

Trop souvent, la viabilité est uniquement comprise comme la viabilité financière des dispositifs.

L'expérience de ces dernières années, les échanges entre les dispositifs montrent cependant que les déterminants ou conditions de pérennité ou viabilité d'un dispositif d'appui sont plus larges. Ces déterminants ou conditions doivent être prises dans leur globalité en tenant compte des synergies ou contradictions qui peuvent exister entre eux.

4-1 Viabilité organisationnelle et humaine

Peu abordée et formalisée dans les travaux de capitalisation ou au cours des ateliers d'échanges entre les praticiens de l'appui à la petite entreprise, la capacité d'un dispositif à se doter d'une organisation et d'une équipe de salariés motivés et compétents est fondamentale pour assurer la viabilité d'un dispositif qui repose avant tout sur l'existence d'une direction, de cadres et d'agents susceptibles de gérer, de piloter et de faire fonctionner le dispositif.

Une majorité de dispositifs ont été dans un premier temps gérés sous la forme de projets avec un recours à une assistance technique expatriée assurant le rôle de chef de projet. Dans ce cadre, le défi consiste à identifier des compétences nationales susceptibles de faire fonctionner et à terme de piloter le dispositif.

Aujourd'hui, l'enjeu consiste également à réfléchir sur comment fidéliser et faire évoluer ces compétences une fois le projet et l'assistant technique retirés.

Quelles sont les capacités et compétences nécessaires au sein d'un dispositif d'appui à la micro et petite entreprise?

A - Les savoirs-faire techniques liées à l'exercice professionnel: des métiers nouveaux

Dans le contexte africain, les métiers sont nouveaux qu'il s'agisse de financement, de formation ou de conseil à la petite entreprise. Il n'existe pas de centres de formations ou d'écoles préparant à ces métiers. La formation interne est donc généralement privilégiée, accompagnée lorsque c'est possible de stages sur d'autres dispositifs afin de donner au cadre ou à l'agent une certaine ouverture dans sa pratique professionnelle.

Pour faciliter cet apprentissage de nouveaux métiers, la plupart des dispositifs ont formalisé leurs pratiques professionnelles dans des guides méthodologiques servant de support aux activités de l'équipe.

B - La motivation personnelle et l'implication dans l'institution

Sur les dispositifs de micro-finance, l'intéressement du personnel constitue généralement un élément décisif de la motivation (exemple de l'ACEP, Sénégal). Outre que l'opérationnalité de ce système est plus délicate dans le cas de dispositifs de financement de la petite entreprise elle apparaît encore moins évidente pour des services non financiers.

De plus, l'intéressement financier ne saurait constituer le seul déterminant de la fidélisation des cadres et agents. L'hémorragie de personnel compétent est un cas classique auxquels sont confrontés des dispositifs en phase d'autonomisation alors qu'apparaît dans l'environnement un programme subventionné, temporaire offrant avantages matériels et salaires plus élevés.

La participation au capital de la structure est également probablement une piste à explorer en termes de fidélisation du personnel.

C - Le pilotage du dispositif

Elle recoupe une multitude d'aspects de la gestion financière à la gestion des ressources humaines. A partir d'un certain stade de développement du dispositif, les dispositifs doivent mettre en place et maîtriser des systèmes d'information (comptable, financière, activités...) relativement complexes qui nécessitent de véritables chefs d'entreprises à leur tête.

Mais, le pilotage d'un dispositif fait également appel à une véritable capacité d'innovation, de créativité, d'adaptation des services et du dispositif à l'évolution des besoins et de l'environnement

Cette capacité dépend, outre les qualités de la personne, de l'accès à une information actualisée et de la possibilité de prise de recul et d'échanges avec d'autres professionnels sur leurs pratiques.

Cette formation continue par l'échange a un coût très important et pas toujours budgété dans les simulations financières effectuées quand à la viabilité des dispositifs.

Enfin, le responsable d'un dispositif d'appui doit disposer d'une réelle vision stratégique et d'une capacité de négociation avec les partenaires de son environnement (bailleurs, Etat, Banques etc...)

Les niveaux de compétences requis, les besoins de formation initiale mais surtout continue des dirigeants, cadres et agents des dispositifs sont multiples. La question de la réponse à ces besoins une fois le dispositif autonomisé est un enjeu important à la fois sur un plan financier (après l'arrêt du « projet » et des subventions de formation qui pouvaient y être liés) et sur un plan technique (au delà de la formation « interne » quels autres lieux et formes de formations?).

4-2 Viabilité financière

Depuis plusieurs années, l'équilibre financier est affiché comme un objectif prioritaire tant par les bailleurs de fond que par les opérateurs et dispositifs d'appui sans que l'on sache toujours très précisément ce que cela recouvre.

L'équilibre financier est en fait un concept comptable qu'on peut définir comme la couverture des charges (fonctionnement, investissement, amortissement) par les recettes.

Pour atteindre l'équilibre financier, les dispositifs d'appui aussi bien financier que non financier doivent donc être conçus et gérés dans une logique basée sur:

- une facturation des prestations (crédit, formation, conseil ...) à la clientèle en tenant compte d'une part de leur coût et d'autre part de la capacité de contribution de cette clientèle
- une stratégie de compression maximale des charges en cohérence avec le niveau de performance requis et une recherche permanente du meilleur coût-efficacité

Par ailleurs, le choix des équipements (locaux, moyens de transports, informatique ...) est un élément déterminant pour la viabilité financière future du dispositif. Effectué en phase de démarrage avec des financements sous forme de subvention, ce choix ne tient pas toujours assez compte du fait que:

- selon les équipements choisis, les coûts de fonctionnement de la structure seront plus ou moins élevés
- ces équipements devront être renouvelés à partir des produits de la structure

Cependant, afin d'éviter les dérives qui ont pu être évoquées précédemment, il importe que ces objectifs en terme de seuil d'équilibre financier soient différenciés selon:

- l'âge du dispositif
- le public ciblé

- les services proposés
- et éventuellement le contexte dans lequel il opère

Ainsi, selon les dispositifs, on distinguera parmi les recettes du dispositif:

- les recettes perçues auprès de la clientèle
- les ressources provenant de bailleurs externes (bailleurs internationaux ou Etat).

A - Les dispositifs de services financiers

a/ Pour les dispositifs d'appui financier, la recherche de l'équilibre financier est généralement entendue comme la recherche d'une couverture de la totalité des charges par les recettes perçues sur la clientèle. Ces recettes sont de deux types: les taux d'intérêts et parfois des frais de dossier.

S'il n'existe encore que très peu de cas au monde de dispositifs de financement de MPE qui fonctionne sans aucune subvention (exemple: la BRI en Indonésie), certains dispositifs africains en sont très proches (exemple de l'ACEP au Sénégal). Ces expériences ont permis de dégager quelques règles à respecter pour atteindre l'équilibre financier.

b/ Pour parvenir à la viabilité financière, les systèmes de financement de la micro et petite entreprise doivent sortir du cadre conventionnel des banques

- Les salaires représentent le poste le plus important des charges d'exploitation (jusqu'à 70 ou 80 % du budget de fonctionnement de certaines structures). Ils sont donc généralement inférieurs à ceux qui sont distribués dans le secteur bancaire classique. Il est préférable de partir d'une rémunération fixe relativement basse en intéressant les salariés aux résultats de la structure.

Dans une optique de réduction des coûts salariaux, l'enjeu consiste également à accélérer le temps de traitement d'un dossier sans en perdre la qualité: adopter des procédures de traitement standards des opérations, maintenir actif le portefeuille d'anciens clients (dont le dossier peut être traité plus rapidement) etc...

- Les taux d'intérêts ne peuvent pas s'aligner sur ceux pratiqués par les banques commerciales. Pour couvrir les charges d'exploitation du système de financement, ils doivent être plus élevés. Le niveau des taux d'intérêts n'est pas généralement pas un facteur rédhibitoire pour le micro ou petit entrepreneur pour qui l'accès (dans des délais rapides) au crédit est la principale préoccupation (dans le cas de financement de fonds de roulement).

La pratique de taux d'intérêts élevés, permettant la couverture des charges de la structure est donc possible et souhaitable. 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.

- Les ratios prudentiels auxquels les banques doivent se soumettre ne sont pas non plus adaptés pour des systèmes de financement de la petite entreprise (pourcentage d'endettement/fonds propres, réserves obligatoires). Ils sont souvent trop stricts.

c/ Même s'ils ne rentrent pas dans le cadre conventionnel des banques, les systèmes de financement de la petite entreprise doivent être gérés de manière rigoureuse s'ils veulent parvenir à la viabilité financière.

Cinq facteurs clefs sont à prendre en compte pour assurer une gestion rigoureuse et un bon recouvrement des crédits :

- Le filtrage de la clientèle (sélection des dossiers et définition de mode de garantie appropriés)
- Le développement de services de proximité permettant un suivi régulier (vérification de la réalisation de l'objectif du prêt, relances, identification anticipée des problèmes de remboursement, ...),
- Un suivi précis et rigoureux du portefeuille de clientèle (tableaux de bord permettant d'avoir un point de situation régulier de la répartition de l'encours : créances ordinaires, impayés, contentieux, ...),
- Une position très ferme en cas de 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".
- Un provisionnement systématique pour les impayés et contentieux. 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.

d/ Les dispositifs proches de l'équilibre financier sont des dispositifs qui financent essentiellement des besoins en fonds de roulement pour des activités commerciales. Des interrogations persistent quand à la viabilité de dispositifs qui ciblent uniquement ou partiellement la petite entreprise (dont les besoins de financement concernent des équipements, des montants plus élevés sur du moyen terme...)

Le financement de petites entreprises, notamment le financement d'équipement, est en effet plus coûteux:

- la pratique de taux d'intérêts très élevés est plus difficile quand il s'agit de crédits moyen terme pour financer des équipements

- l'analyse des dossiers est plus longue et requiert des compétences plus pointues (donc des salaires plus élevés)
- le bon remboursement des crédits nécessite également souvent au-delà du suivi des crédits, un suivi de l'entrepreneur et de l'entreprise pour détecter des problèmes éventuels, apporter les conseils en gestion nécessaires ... Ce coût ne peut être intégré dans le taux d'intérêt.
- les risques d'impayés étant plus élevés, une structure de financement de petites entreprises devra en principe constituer des provisions plus conséquentes qu'une structure finançant des micro-activités commerciales.
- le taux de rotation des fonds est moindre. Selon le coût de la ressource à laquelle a accès le dispositif, cela a donc des incidences sur ses perspectives d'équilibre financier.

e/ Quels que soient les systèmes de financement (micro ou petites entreprises), le coût de la ressource est un élément déterminant de leur viabilité.

La plupart des dispositifs d'appui bénéficie au démarrage de fonds de crédit mis à disposition par un bailleur de fonds (subvention).

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.

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.

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, plusieurs dispositifs se tournent également maintenant vers la collecte de l'épargne (en partie pour des contraintes réglementaires: cf viabilité institutionnelle et juridique). Cette orientation présente de multiples aspects intéressants pour l'entrepreneur: aspect éducatif, épargne de prévoyance... et pour la structure d'appui: ressources propres et moindre dépendance vis à vis de bailleurs externes, forme de garantie pour le crédit...

Mais, la mobilisation et la gestion de cette épargne (comptes) ont elles aussi un coût qu'il faut prendre en compte.

B - Les dispositifs de services non financiers

a/ L'équilibre financier des dispositifs d'appui non financier n'est pas possible sur la seule base de la facturation de leurs prestations à la clientèle.

Cet objectif n'est pas réaliste. Les expériences montrent que la fonction de formation/conseil doit être au moins partiellement financée sur d'autres ressources.

En effet, les structures d'appui non financier 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 60-70 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 convient d'imaginer un montage qui permette à ces structures d'obtenir un équilibre financier durable par d'autres voies.

b/ Le concept d'autonomie financière (incluant dans ses recettes une part de subvention) est donc préférable à celui d'équilibre financier.

L'autonomie financière repose sur deux conditions:

- un niveau minimum d'autofinancement sur la clientèle par la facturation des prestations rendues
- une diversification des sources de financement complémentaires.

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.

De plus, ces solutions restent partielles. 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. D'autres mécanismes de financement complémentaire sont donc à imaginer.

c/ Le mode de facturation de ces services doivent permettre une réelle validation des prestations par les entrepreneurs clients

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 70 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 eux.

La facturation des prestations ne suffit cependant pas à elle seule à garantir la qualité de ces prestations.

Certains dispositifs intégrés face aux difficultés de recouvrement des sommes dues au titre des services non financiers font le choix d'inclure le coût de ces prestations dans le taux d'intérêt qui est alors augmenté de quelques points. Plus indolore, ce mode de facturation ne permet pas à l'entrepreneur d'être conscient de la prestation qu'il paie et donc exigeant sur sa qualité.

d/ Les dispositifs d'appui non financier, même s'ils sont partiellement subventionnés doivent travailler dans une logique de minimisation de leurs coûts.

Comme pour les dispositifs financiers, les principales charges supportées par les services non financiers sont les charges salariales.

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.

Des expériences analysées, trois questions clefs se dégagent qui peuvent servir de guide aux "services non financiers " pour améliorer leur efficacité et leurs chances d'atteindre l'équilibre financier.

- 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.

- 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).

- 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 analysées 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.

e/ Les mécanismes de subvention des dispositifs non financiers doivent pouvoir s'appuyer sur des critères clairs et reconnus par tous de coût-efficacité de ces services afin d'éviter les pratiques déloyales (facturation à bas prix, subvention de dispositifs coûteux et non professionnels dans leur démarche etc...)

S'il existe de nombreux critères et normes (pour certaines internationales) permettant de mesurer le coût/efficacité de dispositifs de crédit, il n'en existe pas en matière d'appuis non financiers.

Les « services non financiers » recoupe, il est vrai, une diversité d'activités. Les résultats, très qualitatifs sont 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?

La définition de ces critères et normes communes semble cependant incontournable pour assurer une reconnaissance et un financement dans la durée des services « non financiers ».

f/ Les bailleurs de fonds internationaux ne peuvent être les seuls à subventionner le déficit des dispositifs d'appui. Il y a lieu de réfléchir, à moyen terme, sur une implication possible de l'Etat et des collectivités locales.

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.

g/ Quels que soient les bailleurs (internationaux, Etat, collectivités locales), il importe de bien analyser les avantages et inconvénients des différents mécanismes de subvention possibles pour identifier celui qui est le mieux à même d'assurer une autonomie financière durable aux services non financiers

L'autonomie financière est très liée à l'autonomie de décision de la structure (exemple: définition par elle-même de sa politique et stratégie de développement).

Des différentes expériences en cours, trois mécanismes de subvention différents se dégagent:

- Subvention d'exploitation versée en fin d'année en fonction d'un contrat d'objectifs passé entre le(s) bailleur(s) qui soutiennent le dispositif et les responsables de ce dispositif (*exemple: CAPEO, Burkina-Faso*)
- Subvention à travers le financement d'opérations ponctuelles par des bailleurs de fonds. Le bailleur de fonds est alors un prescripteur pour le dispositif d'appui. Le bailleur paie au dispositif tout ou partie de la prestation que ce dernier réalise pour tel ou tel public sélectionné par le bailleur. A noter que cette option peut conduire le dispositif jusqu'à assurer la maîtrise d'oeuvre d'un programme de formation/conseil auprès de petites entreprises (*exemple: Agro-PME, Cameroun*)
- Subvention versée par le bailleur directement aux entrepreneurs qui sont alors en mesure de payer au dispositif d'appui le coût réel de la prestation (*exemple: boutique de gestion au Mali*).

4-3 Montage institutionnel et statut juridique

En parallèle à la recherche d'équilibre financier, se pose la question de l'avenir institutionnel et juridique du dispositif d'appui.

A - Montage institutionnel

Le montage institutionnel permet de définir à qui appartiennent les actifs, qui fixe les grandes orientations et qui détient le pouvoir de décision.

A travers les expériences se dégagent deux démarches ou approches différentes:

- Certains dispositifs, comme ceux soutenus par la SIDI, ont démarré dès le départ leur intervention avec la création d'une structure locale (dont les statuts juridiques sont divers: ONG, SA ...). Les actionnaires ou membres sont donc identifiés et placés dans la logique de promotion du dispositif avant même le démarrage des activités du dispositif
- D'autres dispositifs ont évolué très longtemps sous la forme de projets et c'est seulement au moment du retrait du bailleur de fonds ou de l'opérateur que des « actionnaires » ou « sociétaires » ont été recherchés pour la création de la structure locale, parfois de manière un peu précipitée

Chacune des deux approches présente ses avantages et inconvénients.

La question centrale est celle du temps et des moyens que l'on se donne pour:

- identifier et sélectionner des administrateurs impliqués et actifs qui éviteront de laisser le directeur et l'équipe technique seuls dans le pilotage du système
- permettre à l'équipe technique et aux administrateurs de travailler ensemble et de développer une collaboration autour de la construction du dispositif elle-même

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 tout 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.

B - Statut juridique

Le choix d'un statut juridique n'est pas neutre. Il a des implications sur les choix institutionnels (notamment la participation des « bénéficiaires » des services à la gestion du dispositif) et les perspectives d'équilibre financier (essentiellement pour des raisons fiscales).

a/ Dispositifs financiers

Comparaison des statuts en Afrique de l'Ouest (Atelier Ouagadougou, juin 1997)

	Etablissement financier (ex: CISA, Mali)	Mutuelle d'épargne-crédit (ex: ACEP, Sénégal)	Convention cadre
Fiscalité	TVA, droits de douane, fiscalité sur les opérations financières (TPS), impôts sur les résultats	Exonération fiscale sur les opérations financières et sur le « trop perçu » (= résultats).	Exonération fiscale sur les opérations financières et sur le « trop perçu » (= résultats).
Contraintes réglementaires (quelques exemples)			
<u>Taux d'intérêt</u>	< au taux de l'usure	< au taux de l'usure mais tolérance de fait de la banque centrale	< au taux de l'usure mais tolérance de fait de la banque centrale
<u>Système comptable</u>	Respect du plan comptable bancaire		
<u>Présentation des états financiers</u>	Etat mensuel à remettre avec certificat des commissaires aux comptes	Etat annuel à remettre dans les six mois qui suivent l'exercice	Périodicité à définir avec le Ministère des Finances dans le cadre de la Convention
<u>Capital minimum</u>	300 millions en Côte d'Ivoire	Pas de capital minimum	Pas de capital minimum
<u>Réglementation du personnel</u>	Convention collective bancaire	Libre	Libre
Tutelle et organes de contrôle	Banque Centrale et commission bancaire	Ministère des finances	Ministère des finances Ministère de l'Intérieur (si association ou ONG)
Organes de gestion et de direction	Conseil de surveillance Directoire	Conseil d'Administration Comité de crédit Conseil de surveillance	A définir avec le Ministère des Finances dans le cadre de la Convention
Place des clients	Définie librement	Uniques sociétaires du système	Définie librement

Les pays africains hors Afrique de l'Ouest ne laisse généralement le choix qu'entre mutuelle ou établissement financier.

b/ Dispositifs non financiers

Les statuts possibles sont ceux d'association, ONG, GIE ou SA.

Le statut de société anonyme est difficile d'accès pour les dispositifs compte tenu d'une part du niveau minimum de capital nécessaire pour la constitution de la SA et d'autre part de la fiscalité appliquée à ce type de structure inconciliable avec la recherche d'équilibre financier.

Le statut de GIE suppose une démarche complètement entrepreneuriale de la part des techniciens de la structure à qui revient l'ensemble des actifs, solution difficile à envisager pour beaucoup de bailleurs de fonds.

Le statut d'ONG est souvent connoté (aide, projet, subvention) et s'avère contradictoire avec la démarche d'entreprise privilégiée par les dispositifs dans leur relation avec les entrepreneurs.

Le statut d'association est le plus facilement accessible.

c/ Dispositifs intégrés

Les statuts possibles pour les dispositifs financiers ne permettent généralement pas à celui-ci de poursuivre ses activités de services non financiers. Deux structures aux statuts juridiques différents doivent alors être mises en place.

C Analyse des choix institutionnels et juridiques effectués par les différents dispositifs: avantages et inconvénients de chacun

a/ Le mutualisme

Une première approche consiste à confier la propriété et la gestion de la structure aux clients eux-mêmes: les entrepreneurs. Mis à part le cas de la boutique de gestion au Mali qui est l'organe technique de la Fédération des artisans du Mali, le choix mutualiste concerne essentiellement les dispositifs d'appui financier.

On constate un engouement certain pour cette approche a priori séduisante qui:

- assure une participation forte des « bénéficiaires » à la gestion du dispositif,
- permet à des derniers de se structurer et à partir de là de voir éventuellement émerger des organisations socioprofessionnelles représentatives, capables de faire évoluer leur environnement.
- s'inscrit dans le cadre d'une législation existante, du moins en Afrique de l'Ouest, avec la loi PARMEC et permet, en parallèle, de ne pas être soumis à la fiscalité

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 « bénéficiaires », élément indispensable pour qu'un équilibre des pouvoirs soit établi et respecté, n'est pas facile.

Plusieurs raisons justifient la faible implication de ces derniers dans la gestion de la structure:

- 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 (*ex: 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 (*ex: ADEFI, Madagascar*). L'option mutualiste n'a donc pas réellement été organisée et préparée avec eux.

- 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 PARMEC, 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). Mais, le montant de l'épargne mobilisée et transformée reste faible par rapport aux fonds de crédit « externes ». Or, le système étant mutualiste, comment ceux qui ont apporté ces fonds « externes » peuvent-ils assurer un contrôle sur la structure?

L'exemple de Corposol en Colombie montrent que les membres du conseil d'administration n'avaient investi que peu de fonds dans le capital du dispositif. les bailleurs de fonds et les fondations qui avaient constitué le capital de la structure au fur et à mesure de sa croissance n'y participaient pas et n'ont pas joué leur rôle de contrôle. La commission bancaire a fini par interdire l'octroi de crédit mais il était trop tard: la structure a du fermer ses portes pour cause de faillite.

- 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 collectifs. 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 93)

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 quand 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; « *Nous avons choisi les meilleurs de nos clients pour les placer au Conseil d'administration puis nous procédons à un renouvellement partiel tous les trois ans* » (ADEFI, Madagascar)

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, ...). « *Les clients élus au conseil d'administration s'impliquent dans le travail des agents de crédit. ils veulent influencer les octrois de crédit, notamment en direction de clients dont nous savons qu'ils sont de mauvais payeurs* » (PRIDE, Guinée)

Enfin, 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...)?

b/ 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. Ces sociétés, si elle assurent une fonction crédit, demandent ensuite à être agréées en tant qu'établissements financiers.

Plusieurs dispositifs envisagent ou ont retenu cette option.

Cependant, cette approche présente également des limites:

- les établissements financiers sont soumis à des contraintes réglementaires et fiscales auxquelles peuvent difficilement satisfaire les dispositifs d'appui: capital minimum, règles prudentielles, convention collective , reporting à la banque centrale etc ...
- les dispositifs d'appui intégrés, agréés en tant qu'établissements financiers, ne peuvent pas poursuivre leurs activités de prestations de services non financiers: formation, conseil... (cette difficulté se rencontre également pour des dispositifs intégrés qui, comme PRIDE en Guinée, souhaitent adopter un statut de mutuelle d'épargne-crédit).
- 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 5 à 10 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.

Le choix de création d'une société de capitaux privés pose également la question de l'actionariat de la structure: quels actionnaires et administrateurs choisir pour qu'ils assurent efficacement d'une part leur rôle d'orientation et d'autre part leur rôle de contrôle vis à vis des techniciens et qu'ils 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 eut 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'Hériteau, *Techniques Financières et Développement*, janvier-mars 1995)

Les schémas d'actionnariat retenus par les dispositifs qui ont choisi cette option (*Crédit Rural en Guinée*, *SIPEM à Madagascar*, *Crédit Initiatives SA au Mali*) 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...

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 %).

Le schéma type retenu par la **SIDI** pour la création des **SFL** était l'association de trois types d'actionnaires: une banque (connaissant les métiers du financement), une ONG (garantissant l'accès à la cible) et la **SIDI** elle-même.

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?

c/ Associations et ONG

La plupart des dispositifs de services non financiers adoptent le statut d'association (*CAPEO Burkina-Faso*, , *Agro-PME Cameroun*) ou d'ONG (*MRE Guinée où il n'existe pas de statut d'association*)

C'est le cas également de certains dispositifs financiers en Afrique de l'Ouest dans le cadre de la Convention Cadre (*exemple : PADME et PAPME au Bénin constituées en associations, FIDI en Côte d'Ivoire constitué en ONG*)

Sur le plan institutionnel, la question du choix et de la qualité des membres et administrateurs se pose dans des termes presque similaires à ceux de la création d'une société de capitaux privés.

Sur le plan juridique et réglementaire, la convention permet aux dispositifs financiers de bénéficier d'aménagements spécifiques et d'être exemptés de fiscalité.

5 - Accompagner l'émergence ou le renforcement d'organisations professionnelles

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 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 sociale ou d'amélioration des conditions-cadres, implique la conception de nouveaux outils (ou services) mais nécessite surtout 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 mieux les évolutions de celui-ci.

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 ...

5-1 Appuyer l'émergence d'organisations professionnelles...

Plusieurs programmes soutenus notamment par les coopérations Suisse et Allemande en Guinée (*projet 4A*), au Bénin (*Bureau des artisans*), au Mali (*Boutique de gestion et FNAM*), au Burkina-Faso (*Percomm*) cherchent à renforcer ces organisations de micro et petits entrepreneurs.

Dans ces processus d'appui à l'auto-organisation, les opérateurs ont 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.

En effet, les entrepreneurs sont souvent très réticents vis à vis de toutes les formes d'organisations anciennes ou existantes, suscitées ou imposées par le haut. Outre le problème d'organisations suscitées de l'extérieur se pose la question du type de regroupement et de solidarité dans des contextes urbains à la fois plus individualistes et où la concurrence sur les marchés est forte.

Les projets menés en Guinée, au Mali, au Bénin, au Burkina-Faso tout comme les expériences d'organisation « spontanée » du milieu montre que la mobilisation autour d'enjeux « politiques » (marchés publics, fiscalité etc...) ou « sociaux » (mutuelles de santé, caisse « coups durs » ...) est plus facile qu'autour de la gestion d'outils ou de moyens de production en commun (centrales d'achat, équipements collectifs ...).

5-2 ... et la mise en relation avec les autres acteurs de leur environnement

Au delà de la promotion d'organisations socioprofessionnelles, les opérateurs et dispositifs 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 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 4 A (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, ...)

La mise en relation et le dialogue des organisations professionnelles avec l'Etat donc au niveau national est également nécessaire. Les programmes se heurtent cependant parfois à un dilemme: laisser le temps aux organisations de base de se structurer ou promouvoir malgré une base encore fragile une fédération nationale apte à mener des négociations avec l'Etat sur des thèmes cruciaux pour les artisans et petits entrepreneurs.

Ainsi, le Bureau des Artisans au Bénin, tout en ayant conscience de la fragilité des associations de base, a opté pour une structuration rapide en fédération nationale pour que des interlocuteurs réellement issus du milieu artisanal puissent s'impliquer dans la Chambre des Métiers que souhaitait instituer l'Etat Béninois.

Au Mali, l'existence de la Fédération Nationale des Artisans du Mali a permis une réelle reconnaissance des artisans par le gouvernement maliens et quelques « victoires »: accès à des marchés publics pour la construction d'écoles, association de la FNAM aux discussions sur la réforme de la formation technique etc...

6 - Quel rôle pour l'Etat?

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 80, 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.

Même si les thèses émises par De Soto en 1983 sont sans doute à nuancer⁽³⁾, 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.

Au delà des adaptations nécessaires du système fiscal, des procédures d'enregistrement ou d'accès aux marchés publics., il est en effet surtout urgent de faire en sorte que les entrepreneurs puissent en tirer un bénéfice, une véritable reconnaissance et intégration par et dans leur environnement.

6-1 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 en matière de réforme fiscale à destination des MPE:

- 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 2 à 10 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.

Il propose par ailleurs des exonérations:

- pour les entreprises qui viennent d'être créées et ce pour une période allant de 3 à 5 ans
- pour l'ensemble en cas de mauvaise conjoncture générale.

Enfin, il souligne la portée limitée de telles réformes sans une administration honnête (pas de corruption) et efficace (pas d'incohérence dans la taxation).

⁽³⁾ Thèse selon laquelle le cadre institutionnel constitue l'obstacle principal au développement des micro-entreprises

Il est à ce titre intéressant de constater qu'un des intérêts fréquemment avancé par les entrepreneurs concernant un appui dans 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.

Des impôts spécifiques « secteur informel » ont été institués dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest (Burkina-Faso, Côte d'Ivoire...) dont il serait intéressant d'analyser l'impact en terme de recouvrement fiscal et au niveau des petits entrepreneurs.

Enfin, 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.

Lorsqu'on demande aux entrepreneurs s'ils seraient prêt 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 quelque 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 7 pays : Niger, Swaziland, Algérie, Tunisie, Thaïlande, Jamaïque et Equateur, novembre 93)

6-2 L'enregistrement

Il s'agit pour le moment dans la plupart des pays africains d'une procédure longue, complexe et coûteuse .

Au Bénin, dans les années 80, on ne comptait pas moins, de huit guichets pour obtenir son certificat d'enregistrement. Il fallait 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. La procédure doit être simplifiée (un minimum de document 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 Congo, un centre de formalités des entreprises a été créé en 1995. Ce CFE est destinée à unifier et simplifier les procédures administratives et donc à amoindrir le coût de la création et de fonctionnement de l'entreprise. Mesure bienvenue pour les moyennes entreprises, il reste encore insuffisamment accessible aux micro et petites entreprises.

L'enregistrement doit également apporter une sécurité et une reconnaissance juridique à l'entrepreneur..

*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.*

Source: Petits producteurs urbains d'Afrique francophone, BIT, 1987

6-3 L'accès aux marchés publics

L'ouverture des marchés publics aux MPE nécessite 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, quelque 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 7 pays : Niger, Swaziland, Algérie, Tunisie, Thaïlande, Jamaïque et Equateur, novembre 93)

7 - Stratégie et position des bailleurs de fonds.

Le principe de pérennisation des dispositifs d'appui 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 lors des différents ateliers invite à plus de prudence. Aussi, n'est-il sans doute pas superflu d'insister, sur les risques 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 90, sur la rentabilité et l'autofinancement des dispositifs pose parfois question.

Ainsi, les bailleurs tout en affichant clairement leur volonté de pérennisation, doivent, dans leurs évaluations de la viabilité financière des dispositifs tenir compte:

- de l'âge des dispositifs

L'expérience de dispositifs de crédit qui, poussés par des impératifs d'atteinte rapide de l'équilibre financier, se sont lancés dans des processus de croissance de leur portefeuille non maîtrisés aboutissant parfois à la faillite doivent amener à réfléchir.

- du type de public visé et des appuis proposés

Si l'objectif, pour les services non financier ou les structures de crédit à la petite entreprise est aussi de parvenir à un équilibre financier durable, il est clair que celui-ci est plus difficile et surtout plus long à obtenir.

Les bailleurs de fonds doivent donc accepter que les services à rentabilité différée (formation, conseil...) ou à risque élevé (création d'entreprise, financement de la petite entreprise) ne couvrent pas forcément leurs charges à 100 % par une facturation de leurs prestations à la

clientèle. Des mécanismes innovants de financement doivent être imaginés pour assurer une couverture des charges ne reposant pas seulement sur la clientèle.

Or, face au succès financier des expériences de micro-finance, le risque est bien réel de voir les bailleurs de fonds 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.

Dans ce contexte, on ne peut que plaider en faveur d'une plus grande ouverture des bailleurs sur l'expérimentation de nouveaux modes d'intervention que nécessite une stratégie tournée vers des petites entreprises productives.

Les bailleurs ont également un rôle fondamental de lobbying auprès des Etats et institutions nationales ou supra-nationale pour l'élaboration de cadres juridiques et réglementaires favorables d'une part à la micro et petite entreprise et d'autre part aux dispositifs qui les appuient.

Enfin, la concertation entre bailleurs dans un contexte de recherche de pérennité des dispositifs est plus que jamais recommandée. La démultiplication de dispositifs d'appui à la micro et petite entreprise dans une même zone, même s'ils sont tous conçus pour être pérennes, remet en cause la viabilité de chacun.

Autrèches, le 11 mai 1998

Aux participants au séminaire de Bamako,

« Bilan et perspectives de l'appui à la petite entreprise en Afrique », 26-29 Mai 1998

Madame, Monsieur,

Vous trouverez ci-joint:

- le programme détaillé du séminaire de Bamako
- le document préparatoire à cette rencontre.

Ce document a pour objectif de faciliter notre travail au cours du séminaire, notamment la première journée destinée à dégager les acquis des dix dernières années en matière d'appui à la petite entreprise, acquis que nous nous efforcerons de formuler dans une charte de principes. Sur cette base, nous dégagerons ensuite les principaux enjeux et perspectives d'avenir à retravailler dans le cadre des ateliers au cours de la deuxième journée.

Le document préparatoire a été rédigé en repartant des conclusions des ateliers précédents (Conakry et Ouagadougou), complétées par les différents travaux de capitalisation réalisés par les opérateurs Nord (CIDR, SIDI, GRET, IRAM).

Afin d'éviter des présentations longues au démarrage de l'atelier, nous ne prévoyons pas de présentation orale de ce bilan. Nous vous demandons donc de le lire avec attention en notant, thème par thème:

- vos points d'accord et de désaccord,
- une argumentation à partir de votre expérience de ces points d'accord et de désaccord
- les recommandations qui vous semblent devoir être formulées à partir de là.

Les travaux de la première journée pourront ainsi nous permettre de valider, amender, compléter ce bilan et de dégager les principes à intégrer dans la charte. Nous dissociérons dans ce travail d'élaboration de principes ou recommandations ceux qui s'adressent aux bailleurs, aux dispositifs eux-mêmes ou à l'Etat.

Des thèmes sont proposés pour les travaux en atelier. Il s'agit bien entendu de propositions qui devront être validées en fin de première journée après avoir identifié ce que semblent être les principaux enjeux pour l'ensemble des participants.

Les participants qui souhaitent rédiger une note de présentation de leur expérience en référence aux éléments de bilan présentés dans le document préparatoire peuvent le faire. Nous pourrions ainsi les diffuser aux autres participants au cours de l'atelier et celles-ci serviront de base pour la rédaction du dossier qui doit être publié par la FPH à l'issue de la rencontre. Nous ne reprendrons probablement pas dans ce dossier les notes dans leur totalité mais y feront référence ou en tireront des extraits. Ces notes ne doivent pas excéder trois pages pour être diffusées. Merci de penser à nous fournir une disquette avec le fichier (sous word 6) reprenant votre note. Elle sera nécessaire si nous reproduisons certains des éléments de votre présentation dans le dossier final.

Cordialement,

Catherine CHAZE

ATELIER DE BAMAKO

APPUI AUX PETITES ENTREPRISE EN AFRIQUE BILAN ET PERSPECTIVES

26-29 Mai 1998, Hôtel Tennessee

PROGRAMME ET DEROULEMENT DE L'ATELIER

MARDI 26 MAI

9H00 - 10H00	Ouverture officielle
10H00 - 10H30	Pause
10H30 - 12H00	- Présentation et discussion autour du document préparatoire. - Définition des acquis. - Elaboration des principes.
14H00 - 15H30	- Présentation et discussion autour du document préparatoire. - Définition des acquis. - Elaboration des principes.
15H30-16H00	Pause
16H00 - 17H00	- Présentation et discussion autour des enjeux - Sélection des thèmes de travail de chacun des ateliers - Constitution des groupes de travail en atelier - Constitution du comité de rédaction
17H30-18H30	Réunion du comité de pilotage: - bilan de la première journée - préparation des travaux en atelier

MERCREDI 27 MAI

8H30 - 10H00	Travaux en atelier
10H00 - 10H30	Pause
10H30 - 12H00	Travaux en atelier
14H00 - 15H30	Travaux en atelier
15H30-16H00	Pause
16H00 - 17H00	Travaux en atelier
17H00-17H30	Synthèse des travaux en atelier par les rapporteurs
17H30-18H30	Réunion du comité de pilotage: - bilan des travaux en atelier - préparation des restitutions - point sur la rédaction de la charte

JEUDI 28 MAI

8H30 - 10H00	Restitution des travaux de l'atelier 1 et débats
10H00 - 10H30	Pause
10H30 - 12H00	Restitution des travaux de l'atelier 2 et débats
14H00 - 15H30	Finalisation de la charte
15H30-16H00	Pause
16H00 - 17H00	Finalisation de la charte
17H30-18H30	Réunion du comité de pilotage: bilan de la journée et préparation de la journée Réseau

VENDREDI 29 MAI

8H30 - 10H00

- Présentation et discussion autour du document préparé par le secrétariat permanent
- Attentes des participants vis à vis du réseau
- Formulation des objectifs et principes de fonctionnement du réseau
- Définition des principaux axes d'action et grandes lignes du programme

10H00 - 10H30

- Pause

10H30 - 12H00

- Travaux en atelier autour des principaux axes d'actions définis

14H00 - 15H30

- Restitution des travaux en atelier
- Définition des suites à donner pour la création officielle du réseau et le démarrage des activités

15H30-16H00

Pause

16H00 - 17H00

Clôture officielle de l'atelier

17H00-18H00

Cocktail

Organisation et déroulement de l'atelier

Comité de pilotage

Le comité de pilotage sera composé:

- des organisateurs (dont le secrétariat permanent du réseau Petite Entreprise)
- du président de séance (modérateur)
- des animateurs et rapporteurs de groupes en atelier

Première journée

Il est important que tous les participants aient lu le document préparatoire avant l'atelier car il ne sera pas fait de présentation orale de ce document. Les travaux démarreront directement par un débat, point par point sur les principes que l'on peut dégager à partir de ce bilan.

Chaque participant aura donc lu le document préparatoire:

- en pointant les éléments avec lesquels il est d'accord dans le bilan présenté et en étant capables de présenter en quoi son expérience va dans le sens de ce qui est présenté
- en pointant les éléments avec lesquels il n'est pas d'accord dans le bilan présenté, là aussi, en présentant une argumentation à partir de sa propre expérience
- en ayant réfléchi aux principes qui lui semblent devoir être formulés sur chacun des grands thèmes abordés dans le document préparatoire (qu'il s'agisse de « principes » ou recommandations à destination des dispositifs, des bailleurs ou de l'Etat)

Afin de ne pas perdre trop de temps en séance plénière autour de la rédaction des principes, un comité de rédaction sera institué qui sera chargé de finaliser la rédaction de la charte à partir des discussions en séance plénière.

Deuxième journée

Il est prévu deux groupes de travail en atelier qui travailleront en parallèle pendant la seconde journée: un groupe sur les services financiers, un groupe sur les services non financiers. Un groupe spécifique pourra éventuellement être constitué sur l'accompagnement d'organisations professionnelles si un nombre suffisant de participants souhaitent y participer. La réflexion sur ce thème sera sinon intégrée dans le groupe « services non financiers ». Chaque groupe travaillera sur les enjeux qui lui sont propres.

Des thèmes de travail (enjeux) seront proposés pour chaque groupe par les organisateurs. Ils pourront être modifiés ou complétés selon les résultats de la première journée.

Pour chacun des thèmes de travail, une introduction sera faite par un ou plusieurs intervenants qui ont accumulé une expérience intéressante sur le thème. Une liste de questions précises sera également proposée par les organisateurs pour alimenter les discussions et permettre un avancement plus rapide des travaux. Des documents de réflexion ou de présentation d'expériences seront également remis aux participants sur chacun de ces thèmes à leur arrivée.

Il semble cependant important que les groupes ne travaillent pas sur trop de thèmes si l'on veut arriver à des recommandations opérationnelles sur chacun d'entre eux.

Les groupes de travail en atelier devront sur chacun des thèmes:

- formuler des recommandations à destination des dispositifs, de l'Etat et des bailleurs de fonds
- intégrer et faire des propositions sur le rôle du réseau dans la mise en oeuvre de ces recommandations (propositions qui seront reprises au cours de la quatrième journée).

Troisième journée

Elle sera consacrée à:

- la restitution et les débats autour des conclusions des travaux en atelier
- la validation des principes rédigés par le comité de rédaction à partir des travaux de la première journée
- la finalisation de la charte en formulant sur la base des conclusions des ateliers de la deuxième journée des principes complémentaires

Quatrième journée

Elle sera consacrée à la constitution du réseau.

La première partie de la matinée sera consacrée à la clarification des attentes des membres du réseau, ses objectifs, les conditions d'adhésion, les actions envisagées et le mode de fonctionnement (commissions pays et commissions thématiques). Les discussions se baseront sur le document préparatoire élaboré par le secrétariat permanent et complété par les propositions issues des ateliers quand au rôle du réseau.

La deuxième partie de la matinée devrait permettre d'approfondir les axes d'action envisagées par un travail en atelier.

L'après-midi devra permettre de finaliser ses axes d'action et de définir les actions à entreprendre pour la création du réseau et le démarrage de ses activités (démarches à effectuer, responsables, calendrier etc...)

