

LES DÉFIS DE LA MICRO-ENTREPRISE EN AFRIQUE

Sommaire

Préambule

Partie I : Les micro et petites entreprises, moteurs du développement en Afrique

Historique de l'aide à la petite entreprise

Une préoccupation récente

La “ découverte ” du secteur informel

Le bouleversement de l'ajustement structurel

La première génération de programmes d'aide

Les principaux enseignements

Des contraintes au développement multiples

L'environnement économique

L'environnement financier

L'environnement familial et social

L'environnement institutionnel

Un secteur hétérogène

Les activités génératrices de revenus (AGR)

Les micro-entreprises

Les petites entreprises

Les entreprises moyennes

La petite entreprise : une catégorie oubliée ?

L'évolution des services financiers

L'évolution des services non financiers

Des réorientations nécessaires

Partie II : Le soutien aux entreprises familiales et les associations professionnelles

Renforcer les entreprises familiales

Les dépenses familiales

Les dépenses sociales

Articuler l'économie et le social : le défi des entrepreneurs africains

Comment accompagner les entrepreneurs entre intérêts économiques et intérêts sociaux

Analyse et montage du dossier de financement

Quelle formation proposer

Valoriser le rôle de la famille

La concertation homme-femme

Insertion professionnelle des jeunes

Renforcer et faire reconnaître les organisations professionnelles

Les chambres consulaires, des structures héritées de la période coloniale

Susciter l'auto-organisation

Quelle échelle d'intervention, du local au national

Entretenir la dynamique des organisations professionnelles émergentes

Partie III : Les acteurs de l'aide au développement de la micro et petite entreprise

L'État : faciliter la vie des MPE

La fiscalité

L'enregistrement

L'accès aux marchés publics

L'État et les dispositifs d'appui

Légiférer et réglementer la profession

Soutenir les dispositifs d'appui

S'organiser pour dialoguer

Les bailleurs de fonds

Évaluer les dispositifs

Coordonner leurs actions

Les autres intervenants privés

Les banques

Les grandes entreprises

L'implication des bénévoles

Partie IV : L'appui aux entrepreneurs : méthodologie d'une profession

Offrir un accompagnement de qualité

Quels services proposer

Quel avenir pour les services non financiers

Une tendance à l'intégration des fonctions

Comment mieux articuler crédit et appui non financier

Adapter les prestations aux différents publics

Améliorer l'offre de crédit et développer des formations spécifiques

S'assurer de la satisfaction des entrepreneurs

Professionaliser les dispositifs d'appui

Utiliser les critères de l'entreprise

Développer une bonne gestion des ressources

Sortir les systèmes de financement du cadre conventionnel des banques

Mettre en place une gestion rigoureuse

Les problèmes de financement de la formation des entrepreneurs

Diversifier les moyens financiers et humains

Diversifier les sources de financement

Diversifier les moyens humains et les compétences

Avoir le souci permanent de la recherche-action-développement

Quelles perspectives pour les services financiers

Quelles orientations pour les actions de formation-conseil

Quelle structure juridique choisir

Mutualisme et sociétés à capitaux privés

La structure mutualiste

Société à capitaux privés, la société anonyme

Autres structures juridiques possibles

Associations et ONG

Le statut de GIE

Annexes

Annexe 1

Trois rencontres pour bâtir une charte et un réseau des professionnels africains de l'appui à la petite entreprise

Un travail de capitalisation des opérateurs et des bailleurs au Nord

Une accumulation d'expériences et l'émergence de compétences au Sud

La rencontre de Bamako

Constitution et objectifs du Réseau africain d'appui à la micro et petite entreprise

Bref historique

Objectifs du Réseau

Organisation et fonctionnement du Réseau

Plan d'action

Annexe 2

Présentation de la Charte pour le développement de la micro et petite entreprise en Afrique

Annexe 3

Liste des participants

Sigles

Depuis ces dernières années et dans tous les pays africains, le secteur privé est maintenant reconnu comme un des principaux moteurs du développement et mis à l'avant-plan de toutes les politiques économiques et sociales de nos pays.

Si, par le passé, d'autres modèles plus interventionnistes de développement ont été expérimentés suivant le contexte politique et les enjeux économiques de chaque pays,

aujourd'hui la régionalisation, la libération des échanges économiques, la mondialisation sont venus imposer à tous les États africains une façon de faire différente : laisser définitivement place à l'initiative privée.

On peut dire sans se tromper que le processus en cours dans les différents pays africains est maintenant irréversible. Les tendances observées un peu partout prenant corps, une chose est définitivement acquise : l'État doit poursuivre son désengagement du monde des affaires et les entrepreneurs privés doivent se responsabiliser davantage.

De profondes réformes ont été engagées par tous les États, soit pour rendre l'environnement économique plus favorable au développement des affaires, soit pour créer, restructurer ou renforcer des structures ou des mécanismes d'appui au secteur privé.

Un accent tout particulier a été mis sur les mécanismes d'appui aux micro et petites entreprises. En effet, bien que souvent informelles, ces micro et petites entreprises n'en constituent pas moins un véritable potentiel en termes d'emplois, de revenus, de formation des jeunes, etc.

Elles constituent cependant un ensemble très hétérogène depuis la micro-activité, génératrice de revenus essentiellement basée sur l'auto-emploi, jusqu'à la moyenne entreprise employant plusieurs salariés. Au-delà de son rôle primordial d'intégration sociale, une partie importante de ce secteur, autrefois qualifié d'"informel", contribue également de manière significative à la croissance économique (contribution estimée à 30 % du PIB des pays sahéliens par exemple). Cette contribution est certes encore insuffisante car ces micro et petites entreprises se heurtent à un ensemble de contraintes (en termes financier, technique, institutionnel, etc.) qui freinent la croissance de leurs activités.

Leur développement n'en reste pas moins la base de l'émergence d'un véritable secteur privé. L'industrialisation d'un pays, quel qu'il soit, ne peut réussir que s'il existe un tissu dense de petites entreprises 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 de produits industriels locaux.

Engagés depuis le début des années 1980, très souvent avec l'appui des bailleurs de fonds sous forme de projets ou de programmes, les différentes initiatives d'accompagnement et d'appui aux micro et petites entreprises ont permis le développement de compétences spécifiques au Sud dans le domaine de la formation, du conseil ou du financement des micro et petites entreprises. Des méthodologies, des techniques, des outils ont été conçus, adaptés aux spécificités des micro et petites entreprises. Bien qu'encore perfectibles, ces compétences et instruments constituent les bases de nouveaux métiers en cours de définition.

Parallèlement, ces initiatives d'appui aux MPE sont, pour la grande majorité, confrontées aujourd'hui à la dure réalité de la poursuite de leurs activités après le désengagement des bailleurs de fonds. Ce retrait des financements après quelques années, qui n'a pas été forcément bien préparé, a mis en difficulté des structures qui dépendaient de ces financements, parfois jusqu'à cent pour cent de leurs budgets de fonctionnement. Les raisons de cet arrêt des financements sont multiples mais souvent fondés sur le constat que les dispositifs d'appui aux MPE sont trop coûteux par rapport aux résultats obtenus, pourtant rarement évalués de manière sérieuse. Les perspectives de pérennité sans soutien financier externe sont jugés trop incertaines. Les politiques des bailleurs se réorientent donc vers des activités jugées plus "rentables" à court terme.

Ces constats ont conduit une équipe de professionnels africains et d'opérateurs du Sud à réfléchir ensemble à la façon de contribuer significativement et durablement au développement de la micro et petite entreprise en Afrique : quelles sont les caractéristiques et spécificités des micro et petites entreprises ? Peut-on établir une typologie des différentes entités que comprend ce secteur et en dégager les services adaptés à chaque catégorie ? Comment professionnaliser davantage ces services qui leur sont offerts ? Comment pérenniser ces services ? Quel rôle doivent jouer les différents acteurs concernés et quelles synergies créer entre eux pour construire les conditions de cette pérennité ?

Ces professionnels ont posé ensemble le diagnostic qui s'impose et proposé des principes qui sont énoncés tout au long de la présente publication. Ces principes se fondent principalement sur l'expérience de conseillers, de formateurs, de financeurs travaillant au sein d'une vingtaine de dispositifs d'appui d'une douzaine de pays. Cela donne aujourd'hui un poids important aux principes énoncés.

Les idées défendues sont celles de l'efficacité et de la pérennité des actions engagées quels que soient le modèle choisi et le public ciblé. Mais le principe fondamental reste, et restera, la structuration et l'offre de services qui répondent parfaitement à des besoins exprimés par les micro et petites entreprises elles-mêmes. Les entrepreneurs, l'État, les collectivités locales et les bailleurs sont invités à jouer pleinement leur rôle. Chacun s'y retrouvera et pourra tirer le maximum d'enseignements pour une meilleure structuration des services d'appui et pour un développement véritable des micro et petites entreprises en Afrique.

**Les micro et petites entreprises,
moteurs du développement en Afrique**

Les micro et petites entreprises constituent une des principales sources d'emploi et de revenus pour la population africaine, notamment la population urbaine qui ne cesse de s'accroître. Ainsi, le “ secteur informel ” représenterait environ 75 % des emplois urbains dans les pays sahéliens.

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

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 reste très 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.

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 encore insuffisante. Néanmoins, 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.

Historique de l'aide à la petite entreprise ⁽¹¹⁾

Une préoccupation récente

À 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. 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'État 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 l'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 Bernard Savoye ⁽²²⁾, " 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

1⁽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⁽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.

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. Quelques actions sont mises en œuvre 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 organisations non gouvernementales (ONG) dans le courant du célèbre “ *small is beautiful* ” popularisé par Schumacher au début des années 1970.

La “ découverte ” du secteur informel

Les années 1970 voient également l'émergence, en marge du courant principal, d'un terme appelé à un énorme succès. Une étude du Bureau international du travail (BIT) au Kenya (1972) révèle l'existence d'activités ignorées de l'État, et rassemblant un 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 stimuler ce secteur afin qu'il renforce le secteur formel, moteur de la création de richesses et vecteur du développement ?

Le bouleversement de l'ajustement structurel

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'État 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.

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 œuvre par les différents bailleurs et agences d'exécution spécialisées.

La première génération de programmes d'aide

La première génération de programmes d'appui à la petite entreprise est née au début des années 1980 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 pour répondre à l'insuffisance de fonds propres des entreprises (exemple : les sociétés locales d'investissement mises en place par la Société d'investissement pour le développement international - SIDI), lignes de crédit extérieures à taux bonifié pour répondre à leur insuffisance de ressources à moyen termes et/ou répondre 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.

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, etc., 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 (Bureau d'appui à la réinsertion des anciens fonctionnaires - BARAF), ou au Bénin (Centre de promotion et d'encadrement des petites et moyennes entreprises - CEPEPE), les jeunes diplômés (Mali, Fonds européen de développement - FED) ou les réfugiés (Saint-Louis au Sénégal, FED). L'idée fondamentale repose sur le postulat suivant : une 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.

Les principaux enseignements

Ces programmes ont connu un certain nombre d'évaluations à la fin des années 1980. En fonction des angles d'analyse, ces interventions ont fait l'objet de multiples critiques. Le financement reste un goulot d'étranglement et 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 l'on compare les moyens mis en œuvre et les financements débloqués. Des effets pervers sont remarqués, liés à un manque de 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 importantes. Ce type de programme n'a aucune perspective de pérennisation.

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-étatiques et étatiques ont globalement échoué. Le rôle de l'État doit davantage être centré sur les fonctions de facilitateur et de régulateur, et non sur celle d'intervenant direct dans l'économie. En l'état actuel, on ne peut pas compter 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.

Des contraintes au développement multiples

Les micro et petites entreprises 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).

L'environnement économique

La faiblesse de la demande solvable est une des contraintes essentielles auxquelles doivent faire face les micro et petits entrepreneurs. Beaucoup d'entrepreneurs subissent le marché sans réelle capacité à le maîtriser.

Dans certains secteurs, les marchés semblent porteurs pour des petites entreprises. Ainsi, moyennant un accompagnement adéquat (sur les produits, la technique, la gestion), les petites entreprises du secteur des bâtiments et travaux publics (BTP) (menuiserie, maçonnerie, électricité) peuvent travailler en sous-traitance pour de plus grandes entreprises, investir de nouveaux segments de clientèle intéressés par les prix proposés ou par la proximité de ces petites entreprises, etc (les collectivités locales, les projets de développement). Dans le domaine de l'agro-alimentaire, un large champ d'innovation au niveau des produits est encore possible, notamment en termes de substitution aux produits importés.

En revanche, dans des activités plus traditionnelles comme la couture, la coiffure, etc., les possibilités d'expansion semblent plus réduites. 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. Leur maîtrise technique est alors insuffisante et les produits sont de mauvaise qualité. 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. Certains entrepreneurs, en se positionnant en réponse aux besoins de consommateurs fonctionnaires ou issus des classes aisées, parviennent davantage à tirer leur épingle du jeu. La capacité à innover est alors déterminante.

Les contraintes économiques concernent aussi l'amont de la production. Beaucoup d'entrepreneurs, notamment dans les villes secondaires, rencontrent des difficultés d'approvisionnement. Elles sont très variables selon les secteurs. Il peut s'agir d'une pénurie absolue lorsque la petite entreprise ne peut se procurer les intrants dont elle a besoin, ou d'une pénurie relative quand 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. La plupart des productions font appel, même de manière minime, à des produits importés. Ainsi, 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 d'import-export. 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 existant hors de leur ville ou de leur région d'activités. C'est qu'ils ont peu les moyens de cette recherche et peu les moyens de l'exploiter si elle s'avérait positive.

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 documents 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 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.), mais le calcul est difficile à effectuer. Les procédures bancaires sont d'ailleurs trop complexes et trop longues pour répondre à leurs demandes.

Le secteur financier informel apparaît beaucoup plus adapté aux besoins des micro et petites entreprises, tant par rapport aux montants proposés que par la rapidité des procédures d'octroi. Toutefois, ce type de financement présente également ses limites.

Les tontines jouent, au Cameroun, 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 FCFA 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, ailleurs en Afrique, le pourcentage d'entrepreneurs qui recourent à des tontines pour financer leur entreprise est quasiment nul. Le constat en a été effectué en Guinée et au Congo et également, par Y.-A. Faure, en Côte d'Ivoire : sur les 166 entreprises 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 (Cf. Y.-A. Faure, *Petits Entrepreneurs de Côte d'Ivoire, des professionnels en mal de développement*, Paris, Karthala, 1994).

Le recours des entrepreneurs aux usuriers est également très rare. En effet, si ces derniers n'exigent pas de garanties matérielles, ils répercutent le risque pris sur les taux

d'intérêt élevés, voire rédhitoires. 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.

L'environnement familial et social

L'entrepreneur est soumis à des impératifs sociaux et familiaux forts, déterminés par la culture dans laquelle il baigne. Tour à tour ressource ou contrainte pour l'entreprise, la famille élargie joue un rôle déterminant, mais souvent difficile à appréhender.

Ainsi, l'amélioration de la situation de la famille (la faire vivre, la loger correctement, transmettre un patrimoine aux enfants, etc.) et la reconnaissance sociale sont des motivations fortes pour la plupart des entrepreneurs.

Mais, l'influence de la famille sur la décision de création et le choix du secteur ne semble pas déterminante. À 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. La participation financière de la famille au démarrage de l'activité est également modeste (elle concerne de 15 à 20 % des entrepreneurs).

Les réseaux relationnels de la famille sont cependant souvent exploités pour identifier une possibilité d'activité, trouver un maître. Ils constituent souvent la base sur laquelle se bâtissent les circuits d'approvisionnement et de commercialisation des produits de l'entreprise.

André est un Congolais de 38 ans vivant à Brazzaville. Après des études universitaires, il enseigne pendant quelques années avant d'intégrer l'École normale supérieure pour devenir

conseiller pédagogique. Parallèlement à ses activités de fonctionnaire, André fait partie d'un atelier de fabrication d'ustensiles de cuisine. Il y a trois ans, au vu des difficultés de la fonction publique congolaise, il décide d'apprendre un métier artisanal. Sa mère qui vend des marmites au marché le met en relation avec son fournisseur, un vieux qui dirige un atelier depuis dix-sept ans. André y fera six mois d'apprentissage. À l'issue de cet apprentissage, il s'installe à son compte.

La famille constitue également une contrainte : obligation d'accepter comme apprentis des neveux ou cousins peu motivés, détournement de fonds par des membres de la famille en qui l'entrepreneur avait placé sa confiance, dépenses de consommation importantes, maladies ou décès pouvant entraîner une faillite de l'entreprise, etc.

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

(Foara, charron, Madagascar.)

Pour prévenir ces risques et s'assurer un soutien financier de la famille élargie, l'entrepreneur se doit de répondre aux différentes sollicitations de cette famille élargie. Des dons, des cadeaux, etc., qui sont parfois durs à concilier avec la gestion et la rentabilité de l'entreprise. C'est ce dont témoigne Mambi, chaudronnier en Guinée :
 “ Ma sœur me demande une machine à faire de la pâte d'arachide, mon père veut 100 000 FG et mon beau-père veut que je lui offre un salon. Comment épargner ? Comment investir dans ces conditions ? ”

L'environnement institutionnel

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. De plus, beaucoup de pays ont, durant ces dernières années, fait évoluer leurs réglementations et leur système fiscal dans le sens d'une simplification et d'une adaptation au cas spécifique des micro et petites entreprises. En fait, le problème vu par les entrepreneurs semble être autant celui de l'absence de retour (infrastructures et services) et de reconnaissance de la part l'État que celui de l'adaptation du cadre fiscal et réglementaire. Ainsi, en Guinée, d'après une enquête menée auprès de petites entreprises (de dix à vingt actifs), 20 % des personnes se plaignent de payer trop de taxes, tandis que 40 % se plaignent d'abord de ne pas bénéficier des services publics comme l'accès à l'eau, à l'électricité.

Ce nonaccès aux marchés publics, au système financier, à la protection sociale, aux " emplacements " du centre ville, à certaines infrastructures, etc., est en partie lié au fait qu'ils ne respectent pas la réglementation, qu'ils ne sont pas enregistrés à la chambre de commerce et des métiers, qu'ils travaillent dans l'informalité. Être enregistré ? À 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 viabilisées, ni moyens de transports.

C'est un cercle vicieux : s'ils ne paient pas l'impôt, où l'État et les collectivités locales trouveront-elles les ressources pour leur fournir ces services ?

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'œuvre qualifiée. (Conclusions de l'étude menée par le centre de développement de l'OCDE dans sept pays : Niger, Swaziland, Algérie, Tunisie, Thaïlande, Jamaïque et Équateur, novembre 1993.)

L'entreprise Zanga et fils est une entreprise installée à Ouagadougou, capitale du Burkina Faso. Pour cette PME spécialisée dans les produits d'entretien et de nettoyage (eau de Javel, détergent, savon liquide) on ne peut parler de technologie.

Installé dans son arrière-cour située dans la périphérie de la capitale, Zanga n'a accès à aucun service public. La zone n'est pas encore viabilisée (pas d'eau, pas d'électricité, pas de téléphone). Pourtant on vient de finir la répartition des parcelles pour une zone industrielle qui devrait normalement abriter les unités comme celle de M. Zanga. Bien qu'il n'ait pu en obtenir une, M. Zanga ne semble pas désespéré. Pour lui, il faut toujours se battre pour réussir. Il a en projet de s'organiser pour l'eau courante. Pour l'électrification de son entreprise, il est certain que ce n'est pas possible avant trois ans. Il en va de même pour le téléphone. Mais les clients peuvent toujours passer par sa belle-sœur, secrétaire de direction dans une grande entreprise, pour passer commande. M. Zanga passe les récupérer tous les soirs et va voir directement chaque client le lendemain.

Pour l'essentiel des équipements de production, quelques bassines et des fûts récupérés ça et là. Pour les approvisionnements en produits chimiques de base, un seul grossiste est installé dans la capitale. Il crée la rareté et joue habilement sur les prix. Zanga est quelquefois obligé d'envoyer son fils à Abidjan pour des quantités qui ne valent pas la peine d'un aussi long voyage.

Les activités se poursuivent au prix de mille sacrifices. Mais au fur et à mesure des mois qui passent, le volume de ses ventes décroît continuellement. Il prend connaissance d'une étude

faite sur le marché des produits d'entretien par un dispositif d'appui de Ouagadougou. Des produits de nettoyage importés nettement moins chers que les siens inondent le marché. Par ailleurs, la demande a fortement baissé depuis la dévaluation du franc CFA. " On n'arrive même plus à acheter notre sac de riz à la fin du mois ; n'allez pas nous parler d'eau de Javel ou de détergents pour nos maisons ", déclarent très souvent les personnes enquêtées dans le cadre de cette étude.

Il se rend compte que malgré son courage, il faut désormais compter avec les nouveaux venus et surtout sur une clientèle de plus en plus pauvre. Désespéré, il décide de rechercher un financement pour accroître la taille de son affaire. Il faut à tout prix faire connaître les produits de l'entreprise Zanga. Cela passe bien sûr par une production plus importante, et donc des équipements et un fonds de roulement plus consistants. Il commence à faire le tour des banques. Comme pour emprunter, il faut avoir un registre du commerce et un compte en banque, il s'arrange pour se mettre en règle. Mais très vite il bute sur la question des garanties. Il faut avoir une maison à donner en garantie pour pouvoir emprunter. M. Zanga désespéré se tourne vers une structure de crédit décentralisée. Là encore, on mettra six mois à instruire son dossier pour ensuite lui poser encore le problème de la garantie. Pendant ce temps l'entreprise roule au ralenti car M. Zanga passe tout son temps " à courir derrière son dossier ". D'autre part le poids de la famille se fait de plus en plus sentir. M. Zanga vient de perdre son frère et doit prendre en charge toute la famille du défunt : une femme et trois enfants, en plus de sa propre famille de neuf personnes. Il ne s'en sort plus. Comme par malheur le fisc s'en mêle ! Zanga doit payer les impôts dus

depuis plus de deux ans. Il n'en peut plus. Il est obligé de fermer boutique.

Un secteur hétérogène

Si l'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.

Les critères quantitatifs liés au chiffre d'affaires, au nombre de salariés, la reconnaissance juridique, le paiement de la fiscalité ou la tenue d'une comptabilité, semblent assez peu opérationnels pour classer la réalité et définir une politique d'appui.

Elles ne tiennent pas assez compte de l'entrepreneur (origine, formation), de sa stratégie (accumulation, survie, diversification de ses activités), du secteur dans lequel il évolue (barrières à l'entrée, type de marché et potentiel de développement) et de ses relations avec l'environnement (pluralité des formes de " formalisation ").

Cinq critères apparaissent pertinents pour caractériser ces entreprises : l'entrepreneur, l'activité, le rapport à l'environnement, le potentiel d'évolution, la barrière à l'entrée de l'activité.

Ils permettent de dresser une typologie distinguant quatre catégories principales : les activités génératrices de revenus (AGR), les micro-entreprises, les petites entreprises, les moyennes entreprises.

Cette typologie montre l'importance d'une stratégie d'intervention différenciée selon les catégories.

Par ailleurs, il faut bien noter que chaque catégorie ne représente pas le même nombre d'opérateurs. Les AGR représentent beaucoup plus d'individus et d'unités que les moyennes entreprises. Plus la taille des entreprises croît, moins elles sont nombreuses.

Le passage par une même personne d'une catégorie à une autre (de l'AGR à la moyenne entreprise en passant par la micro et la petite) reste assez exceptionnel.

Les activités génératrices de revenus (AGR)

Le promoteur d'une AGR a pour objectif l'acquisition de revenus de subsistance ou de compléments de revenus. Il n'a pas de compétences particulières et pratique l'auto-emploi sans aide supplémentaire.

Son activité de micro-service ou de commerce de détail est complémentaire, temporaire ou saisonnière.

Il est dépourvu de statut légal même s'il paie parfois des taxes commerciales.

Les barrières à l'entrée dans son activité sont très faibles : il n'a pas besoin de capital ni de local ; sa force de travail et un petit fonds de roulement de départ suffisent.

Son potentiel d'évolution est très faible ou inexistant et ces activités sont généralement féminines.

Mme Koala est une mère de famille de 10 enfants. Mariée à un instituteur de la région de Koudougou, une ville située à une centaine de kilomètres de la capitale du Burkina Faso, " elle est obligée de se débrouiller " pour nourrir toutes les bouches et surtout pour subvenir aux besoins de ses trois enfants scolarisés. L'époux ne gagne que 250 FF par mois. Juste de quoi payer le loyer et le sac de mil pour la consommation des deux premières semaines du mois. Les deux autres semaines sont à la charge de Madame. Ne possédant aucune formation de base, elle décide de se lancer dans la vente de légumes au marché de son quartier. Avec un fonds de départ de 5 FF. Elle achète les légumes

dans un village voisin et les revend à la ville. Elle se fait aider par sa fillette Caroline de 8 ans, qui n'a pas pu aller à l'école pour des raisons essentiellement financières. À travers cette activité, elle gagne sa vie au jour le jour. On attend la fin de la journée pour décider du repas du jour. Tout est fonction du gain ce jour-là. C'est de cette façon qu'elle évitera la faim et la mendicité à cette dizaine d'enfants qu'elle a mis au monde par méconnaissance des pratiques contraceptives. C'est de cette façon qu'elle arrivera également à garder son foyer car " elle aide son mari ".

Les micro-entreprises

Le créateur d'une micro-entreprise met en œuvre des compétences techniques simples, parfois aidé par sa famille ou un apprenti, pour exercer une activité principale de petite taille en vue de subvenir à ses besoins.

Son statut légal est le plus souvent peu clair (quelquefois inscrit au registre du commerce), mais il paye fréquemment des taxes.

Son activité nécessite des technologies simples, du petit outillage, pas toujours un local permanent, et un fonds de roulement pour l'achat des matières premières et le renouvellement du petit matériel.

Le potentiel d'évolution reste faible. Il s'agit d'une logique de reproduction plutôt que de croissance. Une diversification horizontale est quelquefois possible.

M. Timbi est un jeune homme d'une vingtaine d'années. Après avoir suivi une formation dans l'atelier de menuiserie de son oncle, il décide de s'installer à son compte. L'essentiel de ses équipements se compose d'une table et d'une boîte

à outil qu'il s'est constitué pendant son apprentissage. Il s'installe à l'angle de la rue, juste à côté du mûr de ce voisin qui s'est montré généreux à condition que Timbi accepte de prendre son fils en formation dans son atelier. Condition facile à remplir : Timbi avait même besoin " d'un petit " qui garderait l'atelier pendant ses absences. Pour le fonds de roulement, il ne dépasse guère la somme de 500 FF qu'il a pu obtenir deux mois après son installation auprès de sa caisse d'épargne et de crédit. Sans une formation de base assez soutenue, Timbi n'arrive pas à faire de grandes réalisations mais est très habile dans la reproduction de meubles. Sa clientèle pas trop exigeante sur la qualité est satisfaite des travaux du jeune homme.

Les petites entreprises

On aborde ici une attitude entrepreneuriale, nécessitant certaines formes d'expertise, du promoteur dès la création. L'activité est bien définie et exercée à plein par le patron, assisté de sa famille et, surtout, de salariés et d'apprentis.

L'entreprise est souvent enregistrée (entreprise individuelle), paie des impôts et participe quelquefois à une organisation professionnelle.

La technologie assez simple nécessite toutefois des investissements et des équipements légers, et un local permanent. Le promoteur doit donc disposer d'un capital de départ pour l'équipement et d'un fonds de roulement pour les matières premières, le loyer, etc.

S'il y a déjà accumulation de capital et parfois un potentiel de croissance, la logique reste celle de la reproduction, notamment par transmission familiale.

Jean est un homme d'une quarantaine d'années. Titulaire d'une formation comptable, il a débuté sa carrière dans une des plus grandes imprimeries de la capitale. Dans cette entreprise, il était l'homme à tout faire : procéder aux approvisionnements, suivre la clientèle, gérer les ateliers de production, tenir les comptes, procéder aux différentes déclarations fiscales, Jean ne s'en est jamais plaint. Il voulait à tout prix acquérir le maximum de connaissances dans le métier, se créer des relations dans le milieu, constituer un minimum de fonds propres pour démarrer son affaire à lui. Son objectif : être son propre patron. Infatigable, il a travaillé pendant huit ans aux côtés d'un homme " difficile à satisfaire ", dit-il en parlant de son ancien patron qu'il admire toujours aujourd'hui.

Pour démarrer son affaire, il a investi environ 15 000 FF de fonds propres et à contracter un crédit de 20 000 FF auprès de sa caisse populaire. Après deux mois de prospection, il trouve enfin l'endroit idéal pour installer sa nouvelle offset, son ordinateur, son imprimante et sa table de

2

montage dans un local d'environ 100 m² qu'il loue 300 FF le mois.

Pour démarrer, il recrute une jeune secrétaire du niveau CAP qu'il payait très difficilement au début. Il se fait aider dans la production par deux techniciens qu'il débauche chez un concurrent. C'est la seule façon de trouver de la main-d'œuvre déjà qualifiée car dans l'imprimerie, les meilleurs ne chôment pas. Il met l'accent sur la qualité du travail et le respect des rendez-vous. Jean ne veut pas rester en si bon chemin. Il veut accumuler le maximum de fonds pour acquérir des équipements plus performants afin de pouvoir conquérir le marché de l'impression des manuels scolaires, un

marché en pleine croissance depuis la réforme du système éducatif.

Les entreprises moyennes

Une attitude entrepreneuriale, une vision à moyen et long terme, des capacités techniques et de gestion sont indispensables au promoteur d'une entreprise moyenne. Celui-ci travaillera avec un personnel dans une activité spécialisée, parfois diversifiée.

L'existence légale (parfois en société) est générale.

La complexité technologique et la production en série nécessitent des moyens de production adaptés sur un site spécialisé. Un capital important et un fonds de roulement parfois considérable sont donc indispensables.

Le potentiel d'accumulation et de croissance est réel.

Pâtisserie du Levant est une entreprise installée depuis plus d'une dizaine d'années au centre ville de la capitale du Burkina Faso. Avec un investissement initial de 100 000 FF, l'entreprise de M. Nanga a atteint de nos jours un actif qu'on évaluerait très facilement à 500 000 FF. Équipé de fours installés dans un bâtiment en dur construit sur un terrain appartenant à l'entrepreneur, cette entreprise a connu elle aussi sa part de crises avant d'arriver à maîtriser sa production et à se faire une clientèle assez stable. Elle compte aujourd'hui une dizaine d'employés permanents et une vingtaine de temporaires. Elle est inscrite au registre du commerce et vient juste de se constituer en SARL. Les deux principaux actionnaires sont M. Nanga et son épouse.

M. Nanga est conscient que pour aller loin et surtout pour continuer à se faire une place dans un marché de plus en plus concurrentiel, il doit se former et former son personnel. Par ailleurs, il envisage d'ouvrir très prochainement une autre boulangerie dans la capitale. Avec une entreprise apparemment bien gérée et disposant de garanties suffisantes pour ce nouveau projet, M. Nanga a déjà l'accord de sa banque pour le financement. Il suffit de monter le dossier et de s'assurer de l'existence d'un marché.

La petite entreprise : une catégorie oubliée ?

Si, au départ, beaucoup de dispositifs d'appui ont ciblé un public spécifique répondant à une certaine logique, on constate par la suite des évolutions significatives. Souvent impulsées par la recherche de l'équilibre financier du dispositif, elles ont aujourd'hui pour conséquence un relatif abandon du public des petites entreprises, et plus particulièrement des créateurs d'entreprise. Globalement, les dispositifs financiers s'orientent peu à peu vers les AGR et les micro entreprises et les dispositifs non financiers vers les moyennes et grosses entreprises.

L'évolution des services financiers

Certains dispositifs, ciblant au départ une clientèle spécifique de petites entreprises, se sont progressivement ouverts (exemple : Volunteers in Technical Assistance-Projet de l'entreprise privée - VITA-PEP, Tchad) ou songent à s'ouvrir (exemple : Fonds ivoirien de développement et d'investissement - FIDI, Côte d'Ivoire ; Action pour le développement de l'artisanat - ADEFI, Madagascar) aux micro-entreprises et aux activités génératrices de revenus. L'évolution des dix dernières années aboutit

aujourd'hui à une concentration des appuis sur le public des activités génératrices de revenus et des micro-entreprises à caractère commercial. Le public des petites entreprises, notamment dans les secteurs productifs, est plus ou moins délaissé, qu'il s'agisse des dispositifs financiers ou non financiers.

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 montants relativement élevés, elles constituent une clientèle moins nombreuse que les AGR et micro-entreprises et généralement plus risquée.

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 d'un accompagnement " non financier " plus important, la rentabilité du crédit aux petites entreprises est moindre.

L'évolution inverse de programmes de micro-crédit vers le financement de la petite entreprise existe (exemple : Programme intégré pour le développement de l'entreprise - PRIDE, Guinée ; Alliance de crédit et d'épargne pour la production - 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).

Les contraintes qui amènent les dispositifs, qui s'étaient d'abord spécialisés sur ce public de petites entreprises, à l'abandonner sont les mêmes que celles qui maintenant freinent une ouverture des dispositifs de micro-crédit vers cette clientèle (risque lié à ce type de clientèle et difficulté à trouver des garanties appropriées). Cette ouverture à une clientèle de petites entreprises nécessite souvent la définition de méthodologies spécifiques, le recrutement d'un personnel plus spécialisé, d'un niveau de compétence plus élevé.

L'évolution des services non financiers

La recherche d'équilibre financier conduit les dispositifs d'appui non financier à une évolution inverse, avec une orientation au profit de moyennes, voire grosses entreprises, plus à même de payer le coût réel de la prestation, mais au détriment des clients micro ou petits entrepreneurs (exemple : la Cellule d'appui à la petite entreprise de Ouagadougou - CAPEO au Burkina Faso et, dans une moindre mesure, PRIDE en Guinée). Certains dispositifs s'éloignent encore davantage de leur cible en rentrant dans une logique de bureau d'études répondant à différents appels d'offre lancés par des bailleurs ou des opérateurs. Dans ces cas, les travaux demandés ne portent pas forcément sur la problématique de la petite entreprise, mais la solvabilité du client est assurée.

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.

Plus on s'oriente vers des entreprises de taille importante et vers le secteur productif, plus le financement de la petite entreprise devient coûteux et nécessite un accompagnement non financier lourd et donc coûteux. Seul le haut du segment des moyennes entreprises a recours au financement bancaire, avec l'appui de bureaux d'étude privés pour les services non financiers.

Le schéma ci-après essaie de représenter en ne tenant compte que de deux variables (secteur et segment d'entreprise) la couverture actuelle des besoins et les déficits d'appui.

Moyenne entreprise	Financement bancaire et bureaux de conseil privés		
Petite entreprise		Déficits d'appui	Déficits d'appui

Micro-entreprise	Concentration des de la micro	interventions finance	Déficits d'appui	
AGR				
	Secteur commercial	Services	Secteur productif	

Des réorientations nécessaires

L'évolution des dispositifs en termes de publics visés ne serait pas choquante s'il s'agissait d'une stratégie programmée et voulue par le dispositif, et non d'une réaction à des contraintes externes (notamment la contrainte de l'équilibre financier) et 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 sur un public de micro-entreprises et d'AGR se justifie compte tenu notamment de l'importance numérique de ce public. 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'elles représentent méritent des services adéquats.

Les services proposés à des micro et petits entrepreneurs ne se justifient que s'ils répondent à un besoin réel de ces micro et petits entrepreneurs, tout en ayant un impact acceptable par rapport aux moyens humains et financiers mobilisés.

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

ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DE REVENUS	MICRO-ENTREPRISES	PETITES ENTREPRISES
<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation - Alphabétisation - Formation en gestion - Éducation - Sensibilisation au regroupement - Suivi/Conseils - Service d'intermédiation technique 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation/Écoute - Accueil, Écoute, 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 - Étude 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 (ren- contre et visite de faisabilité) - Appui/Conseil à la création et développement - Séances mensuelles de formation sur les thèmes liés à la vie et à la gestion PME - Organisation de journées de concertation - Sensibilisation à l'entrepreneuriat - Formation à l'entrepreneuriat - 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 spécifiques

<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 (de 400 000 à 2 000 000 FCFA) Garantie = Aval salarié et autres sûretés classiques Taux d'intérêt = 12 % dégressif Durée = 24 mois maximum Différé = de 0 à 6 mois caution morale communautaire 	<p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prêt CMT pour fonds de roulement et équipement (de 2 à 20 millions) Apport personnel : de 20 à 80 % Taux 12,5 % Durée : de 6 à 40 mois - Facilités de trésorerie (de 2 à 10 millions) Taux 24 % dégressif Durée : de 1 à 12 mois - Prêt participatif (de 2 à 10 millions) Taux 20 % dégressif Durée : de 1 à 12 mois Garantie = nantissement PH, Matériel, équipement, fonds de commerce, hypothèque, tierce détention Dépôt garantie = 10 % du capital Nantissement marché
---	---	--

Le soutien aux entreprises familiales et les associations professionnelles

Renforcer les entreprises familiales

Jusqu'à présent, la littérature spécialisée insiste surtout sur les handicaps et les contraintes que la famille fait peser sur le développement des activités économiques. Ainsi, l'échec du développement de l'entreprise sur le continent africain est souvent expliqué par le fait que la production et les échanges y sont mis au service de causes extérieures à l'économie proprement dite. Les cadeaux aux parents, l'argent et le temps dépensés pour des funérailles et autres cérémonies sont souvent dénoncés comme autant de dépenses injustifiées économiquement, des dépenses “ inutiles ” qui grèvent le budget de l'entreprise et l'empêchent de se développer. Certains auteurs voient même dans ces comportements la preuve d'une altérité fondamentale des cultures africaines, jugées incompatibles avec le développement de l'entreprise.

Les histoires de vie suivantes montrent que le sujet est plus complexe et peut-être moins “ culturel ” qu'on ne le pense.

Les dépenses “ familiales ” ⁽³³⁾

Pour Max Weber, les entreprises sont des organisations économiques spécifiques, distinctes des communautés domestiques des entrepreneurs qui ne peuvent se développer qu'en se différenciant clairement sur le plan organisationnel et patrimonial de ces communautés, en réprimant les “ intérêts et appétits familiaux ”.

Cette thèse fonde la définition de l'entreprise capitaliste. Elle est reprise dans la plupart des cours à destination des micro et petits entrepreneurs africains dont la première séance commence généralement par la nécessité de séparer le budget du ménage de celui de l'entreprise, voire de séparer la maison d'habitation de l'atelier...

³³ Par dépenses “ familiales ”, nous entendons celles qui sont destinées à la famille proche (logement, santé, nourriture, scolarisation, loisirs).

Spontanément, ou suite à ce type de cours, certains adoptent effectivement cette stratégie. Mais, est-ce vraiment facile quand on se situe dans un contexte de survie ?

La plupart des personnes rencontrées tirent juste assez de revenus de leurs activités pour faire face aux besoins essentiels de la famille. La personne n'a souvent pas la possibilité de choisir entre affecter ses revenus à la famille ou à l'entreprise. Les bénéfices sont trop faibles. Et même ceux qui réussissent à entreprendre sont menacés par des événements imprévus, auxquels ils n'ont pas toujours les moyens de faire face. Ainsi, si un enfant doit être soigné, il n'existe pas de système de protection sociale. Peut-on alors reprocher à l'entrepreneur de prélever sur les bénéfices voire le capital de l'entreprise pour y faire face ?

Bien sûr, on peut aussi s'interroger sur la capacité de l'entrepreneur à anticiper ce type de dépense, à les programmer lorsque c'est possible en fonction de ses revenus, en un mot à bien gérer son budget familial. Mais, les projets d'appui à l'entreprise ne se préoccupent généralement guère de cet aspect-là. Une fois posé le principe de séparation des budgets, ils se focalisent sur celui de l'entreprise. L'intérêt pour la famille ne revient généralement que de manière forcée si l'entrepreneur ne peut rembourser ou qu'il détourne le crédit reçu, parce qu'un enfant est malade, parce que les frais de scolarisation doivent être payés avant la fin du mois....

Il s'agirait donc moins d'imposer le principe de séparation des budgets qu'à former, conseiller et suivre les deux budgets (familial et entreprise) pour une articulation optimale.

Les dépenses “ sociales ” ⁽⁴⁴⁾

Si la nécessité économique implique que l'entrepreneur cherche d'abord à assurer les besoins essentiels de sa famille, comment expliquer les cadeaux, les dons aux amis, à la famille “ élargie ”... ? Ce type de comportement peut nous sembler *a priori* anti-

4⁽⁴⁾ Par dépenses “ sociales ”, nous entendons celles qui sont affectées à la famille “ élargie ”, aux amis, à ce que certains appellent les “ réseaux sociaux ”, de manière informelle (dons, cadeaux) ou plus structurée (cotisations à des systèmes d'entraide, tontines).

économique. Les formations à l'intention des micro-entrepreneurs insistent d'ailleurs également sur la suppression de ce qu'elles appellent des “ dépenses inutiles ”. Mais le sont-elles réellement ?

Les histoires de vie montrent qu'il faut relativiser ce point de vue. En effet, en l'absence d'un système de protection sociale officiel, ces pratiques semblent permettre à leur manière, une prévention face aux difficultés futures, de façon certes partielle mais cependant rationnelle. Il faut donner pendant que l'on a (à la famille, aux amis) pour recevoir d'eux le jour où l'on n'aura plus.

À propos de l'Afrique, on parle souvent abusivement de solidarité alors que les pratiques, si on les analyse, relèvent plutôt de l'entraide. Or, l'entraide, contrairement à la solidarité, suppose la réciprocité. On ne reçoit que si l'on a donné, même si le montant et la nature du don importent peu. L'individu ne peut donc renoncer à ces pratiques sans courir un risque très important, celui d'être isolé, exclu socialement et sans recours lorsqu'il sera en difficulté... Il doit se constituer un véritable “ capital social ”. Ce sont ces réseaux informels qui ont permis à Assa et à Teri de survivre, à Fatoumata et à Sekou de redémarrer une activité économique.

Dans la logique du don et du recours qui caractérise l'économie des bidonvillois de Dakar, la société est une caisse d'épargne généralisée. Tous les réseaux, tous les notables ou “ reliés ” envers lesquels on a investi sont des tiroirs caisses. Il faut les remplir pour pouvoir en cas de besoin exercer à leur égard ses droits de tirage.

(E. N'Dione.)

L'économie en Afrique est donc (pour reprendre les termes de T. Verlhest) “ enchâssée ” dans le social. Dans ce contexte, raisonner et vouloir que les entrepreneurs raisonnent selon les concepts de l'économie classique est peu opérationnel. Leur demander de supprimer ces dépenses que nous jugeons “ inutiles ” revient à leur demander de se couper de leur système de sécurité sociale... sans leur en offrir en échange !

Il s'agirait donc moins de demander aux entrepreneurs de supprimer ces pratiques que de réfléchir, avec eux, aux moyens de les améliorer, de les rendre plus efficaces et moins coûteuses.

Articuler l'économique et le social : le défi des entrepreneurs africains

Il ne faut bien sûr pas tomber d'un extrême à l'autre. Il est clair que certaines dépenses sociales relèvent plus d'un comportement ostentatoire que d'une volonté de sécurisation. Mais comment arbitrer entre le “ socialement nécessaire ” et l’“ ostentatoire à fonds perdus ” ? Comment le faire sans fonctionnariser, “ économiciser ” les systèmes d'entraide décrits plus haut ? Sans imposer notre propre culture ?

Les histoires de vie retracent essentiellement le parcours de micro-entrepreneurs. Les histoires “ à succès ” de certaines petites ou moyennes entreprises sont plus éclairantes. Comment ces chefs d'entreprise, soumis aux mêmes contraintes que ceux que nous avons rencontrés, ont-ils réagi ? Les études menées par différents auteurs sur ce sujet montrent qu'ils ne se sont pas coupés de leur milieu social. Au contraire, leur entreprise s'est bâtie en valorisant au maximum les réseaux familiaux et sociaux... mais en sachant arbitrer entre ces différents intérêts et ceux de l'entreprise.

Ainsi, une étude menée auprès de 446 petits et moyens entrepreneurs en Côte-d'Ivoire montre que les contributions financières et autres aux cérémonies restent relativement modestes.

Les entrepreneurs, quand bien même les événements auxquels ils participent sont socialement valorisés, ne semblent pas se départir de la sobriété et de la parcimonie financières dont ils nous ont plusieurs fois administré la preuve. Ils ne paraissent pas se distinguer par leurs libéralités, ne se livrent pas à des munificences particulières et

ne s'engagent pas nécessairement dans les surenchères que d'autres fractions sociales, la bourgeoisie d'affaires et la bourgeoisie administrative notamment, érigent en terrain de démonstration de leurs rangs politiques et de leurs positions dans l'espace social.

Au total, ces participations ne sont pas de nature à épuiser les énergies et les attentions des entrepreneurs et à mettre à mal les finances des exploitations. Les entrepreneurs sont naturellement appelés à contribuer et à faire acte de présence à l'ensemble de ces événements mais ils y sacrifient la plupart du temps sans excès et souvent en calculant de telle sorte qu'il semble abusif d'y voir comme certains des détours improductifs de temps et d'argent dont souffriraient les exploitations ⁽⁵⁵⁾.

D'autres observateurs font les mêmes constats.

La réussite de beaucoup de micro-entreprises informelles par opposition aux grandes entreprises modernes et malgré un environnement hostile et l'absence de toute aide de l'État s'explique par leur aptitude à concilier les valeurs sociales et culturelles de l'Afrique avec la nécessaire efficacité économique. Ces micro-entreprises sont pour beaucoup des entreprises familiales largement tributaires d'un réseau de relations informelles ⁽⁶⁶⁾.

⁵⁽⁵⁾ Y.-A. Faure, *Petits Entrepreneurs de Côte d'Ivoire, des professionnels en mal de développement*, Paris, Karthala, 1994.

⁶⁽⁶⁾ Mamadou Dia, "Développement et valeurs culturelles en Afrique sub-saharienne", *Finances et développement*, décembre 1991.

Le développement de Sfax, bien que situé en Afrique du Nord, dans un contexte très différent de celui de l'Afrique noire, est cependant éclairant pour comprendre le rôle moteur que peut jouer la famille dans le développement d'entreprises.

Sfax, ville située au centre de la Tunisie, est présentée comme un pôle d'auto-développement homogène sur lequel l'économie nationale devra nécessairement s'appuyer. Le tissu industriel sfaxien représente déjà 20 % du tissu industriel national. L'artisanat et les petites entreprises qui constituent la plus grande partie de l'économie sfaxienne n'y sont pas seulement des activités de survie mais constituent une base du développement du secteur structuré.

Dans toutes les catégories d'entreprise, la famille est un moteur. La solidarité familiale apparaît comme un système d'aide et de survie dans le cas des micro-entrepreneurs et artisans. À l'autre extrême, elle impulse les nouvelles industries contrôlées par les " grandes familles locales ".

Les relations affectives ont un impact non négligeable sur le développement de l'entreprise : " Tout le monde veut démontrer qu'il travaille bien, ce qui l'intéresse c'est de montrer à la famille qu'il est un cœur vivant. " Le père par sa présence ou sa simple image constitue la figure centrale de cette vie affective : " Avec le nom de mon père, les clients ont confiance. "

Cet éloge du père est parfois confronté avec l'ambiguïté à l'énonciation d'une volonté de changement par exemple pour inculquer au père les critères de rentabilité d'une gestion " moderne " : " Tout un état d'esprit qu'il fallait

combattre. " L'entreprise familiale n'en est pas moins présentée comme la seule capable d'évoluer " organiquement ", de combiner évolution et modernisation.

Au-delà de la famille, le rôle des réseaux amicaux est lui aussi prépondérant. Plusieurs entrepreneurs, particulièrement dans le secteur de la PME, expliquent que les premières commandes assurant le démarrage de l'entreprise ont été obtenues par l'intermédiaire de membres de la famille mais aussi d'amis ⁽⁷⁷⁾.

Quelles que soient les dépenses sociales, nécessaires ou ostentatoires, un véritable travail d'accompagnement ne devrait-il pas être mené non seulement avec l'entrepreneur mais également avec sa famille, son milieu social, afin d'examiner, à la lueur des stratégies de chacun et en respectant la culture dans laquelle on se trouve, le meilleur moyen de combiner économique social et, pourquoi pas, culturel ?

Comment accompagner les entrepreneurs entre intérêts économiques et intérêts sociaux

Demander aux entrepreneurs de séparer le budget de l'entreprise de celui de la famille n'est pas en soi une aberration. Le problème est, nous l'avons vu, que les structures d'appui se désintéressent ensuite du budget familial. Alors même que l'articulation de ces deux budgets est, au moins dans le cas des plus petites unités, le problème clef de l'entrepreneur. Les interférences entre les deux budgets sont trop fortes pour qu'on puisse les ignorer et ne raisonner que sur la moitié d'une réalité.

⁷⁽⁷⁾ P. N. Deneuil, *Les Entrepreneurs du développement, l'Ethnoindustrialisation en Tunisie, la Dynamique de Sfax*,

Certains projets ouvrent la voie par un appui plus ouvert sur la famille : le projet VITA-PEP au Tchad, le projet Contigo au Chili, les projets du Centre international de développement et de recherche (CIDR) en Guinée et Madagascar.

Analyse et montage du dossier de financement

Il est important de ne pas s'en tenir à une analyse visant à estimer le degré de rentabilité de l'entreprise à créer (ou à développer) et les risques liés au marché, aux fournisseurs...

Il est nécessaire de bien cerner dans l'étude de faisabilité le degré de précarité de la famille et quels sont ses recours en cas de dépense exceptionnelle imprévisible, et ce afin de prévenir tout double endettement (d'une part pour l'entreprise, d'autre part pour la famille). Cela signifie qu'il faut identifier les dépenses courantes (nourriture, loyer, etc.), les dépenses exceptionnelles prévisibles (collage, habillement, etc.) et les dépenses exceptionnelles imprévisibles (maladie, etc.). Il faut ensuite analyser la répartition des charges entre l'entrepreneur et les autres membres actifs de la famille. Cette répartition est-elle réaliste ou l'entrepreneur doit-il couvrir les déficits liés à l'incapacité de l'un ou l'autre des membres à couvrir les charges qui lui incombent ? Comment se répartissent les dépenses de la famille sur l'année ? Toutes ces questions sont essentielles car elles doivent ensuite être intégrées dans le montage du projet afin d'élaborer un plan de trésorerie et un plan de remboursement du promoteur. Le cas échéant, la constitution d'une épargne de prévoyance sera encouragée si elle n'existe pas.

Quelle formation proposer

La formation en gestion ne se préoccupe généralement que de la gestion de l'entreprise. L'expérience montre cependant qu'il est parfois nécessaire de former en

préalable ou en parallèle la gestion du budget familial. En effet, comment bien gérer une entreprise si l'on a des difficultés à gérer son budget ?

Le plan de formation du Centre international de développement et de recherche (CIDR) d'appui aux initiatives économiques à Madagascar

Une première expérience de formation en gestion et d'octroi de crédits à des artisans dans le Moyen Onilahy fait ressortir la difficulté de ces derniers à améliorer leur atelier. Les artisans qui, tout en remboursant un prêt, développent leurs activités n'arrivent pas pour autant à investir, tous les bénéfices étant engloutis dans les dépenses familiales. Parfois même les crédits sont détournés de leur objet à des fins sociales. Enfin, les cas de non-remboursement sont fréquents, souvent parce que l'entrepreneur s'est endetté parallèlement pour faire face à une dépense imprévue.

Le projet met alors en place un programme de formation en gestion du budget familial qui s'adresse autant aux artisans qu'aux familles d'agriculteurs de la zone. Ce programme comporte également des éléments de formation en gestion de l'activité économique. Les résultats se révèlent très intéressants : disparition de la soudure pour beaucoup de familles qui ont " prévu " correctement leurs besoins en riz pour l'année, constitution d'une épargne monétaire ou en nature à titre de prévoyance pour les coups durs, etc. Les artisans qui avaient commencé par une formation en gestion d'entreprise reconnaissent l'intérêt de ce second type de formation et sont plus à même d'explicitier ce qu'ils en ont tiré.

Ce plan de formation comprend cinq grandes étapes.

- Des réunions regroupent plusieurs familles constituées en associations où sont abordées, dans l'optique d'une première sensibilisation, les notions de gestion et de prévision : catégoriser les entrées et les sorties (courantes, exceptionnelles mais prévisibles, exceptionnelles mais imprévisibles, etc.), relever les dysfonctionnements existants.
- Une comptabilité familiale est mise en place, puis une grille prévisionnelle des entrées et sorties qui sert d'outil de pilotage pour la famille au même titre qu'un plan de trésorerie dans une entreprise. Cette comptabilité respecte la réalité des familles en intégrant dans des rubriques spécifiques les cadeaux reçus ou octroyés au même titre que les ventes ou les achats. Un suivi mensuel permet l'appropriation et la maîtrise des outils par les familles.
- Une formation à la gestion de l'activité économique et du crédit aborde les notions de fonds de roulement, crédit productif et crédit de consommation, etc.
- Une étude de dossier est effectuée avec les familles pour leur demande de crédit. Elle insiste sur le choix de l'activité par rapport à la situation et à la stratégie que la famille s'est définie à travers sa grille prévisionnelle.

Ce type de formation s'adresse plutôt à des promoteurs de micro-activités, dans un contexte où le niveau d'alphabétisation est très faible et la monétarisation de l'économie récente et encore peu maîtrisée. Sans doute n'aurait-elle pas lieu être pour des micro-entrepreneurs urbains plus habitués à la gestion de l'argent.

Toutefois, il semble quand même intéressant que la formation en gestion d'entreprise puisse s'ouvrir sur la gestion du budget familial à travers un module ou une séance, quel que soit le public (projet Maison de l'entrepreneur, Guinée). Il s'agit ainsi d'aborder des questions clefs telles que l'attitude à adopter en cas de dépense exceptionnelle imprévue. Faut-il en cas de maladie vendre la machine ou emprunter, même à un taux élevé, pour ne pas perdre son outil de travail ? Ce type de module doit être très participatif, essentiellement fondé sur l'échange d'expériences et de points de vue entre les entrepreneurs. Pour l'organisme d'appui, il est un bon moyen de compréhension des stratégies des promoteurs.

Valoriser le rôle de la famille

Les entrepreneurs qui ont réussi ont su pleinement valoriser les apports de la famille et des réseaux sociaux tout en réduisant les coûts pour leurs entreprises. Cette leçon tirée de leurs expériences peut-elle constituer la base d'un principe d'action ? Est-il possible pour un intervenant extérieur d'aider l'entrepreneur à valoriser le rôle de la famille ?

Si l'on observe les stratégies des membres d'une même famille, on s'aperçoit qu'effectivement, celles-ci peuvent être en contradiction les unes avec les autres : homme/femme, jeunes/parents pour ne s'en tenir qu'à la famille proche. Peut-on par un travail d'animation au niveau des familles, et non des individus isolés, contribuer à une harmonisation de ces stratégies ?

La concertation homme-femme

La répartition des responsabilités relatives à la couverture des besoins familiaux est la traduction des valeurs socioculturelles d'une société. Elle se traduit souvent (pas systématiquement) en Afrique par une gestion séparée du budget de l'homme et de la femme. Par budget, nous entendons les ressources provenant de l'activité (de l'homme et de la femme) et l'affectation à des postes de dépenses définies.

Or, on constate souvent un déséquilibre du budget de la femme dans la mesure où elle a généralement à sa charge la subsistance (alimentation, santé, parfois habillement) alors que les ressources qu'elle peut générer sont minimales et dans tous les cas insuffisantes pour y faire face.

Pour remédier à ce déséquilibre, les actions visant à augmenter le revenu du chef de famille ne sont pas toujours appropriées. En effet, l'affectation des ressources aux dépenses assumées par la femme reste généralement très partielle. Paradoxalement, les projets visant une augmentation des ressources de la femme n'atteignent pas non plus toujours leur objectif, en partie à cause du manque de temps disponible et de la faible rentabilité des activités menées, pas toujours de nature à combler le déficit budgétaire.

Le constat de ces limites peut amener à poser un troisième postulat qui ne s'oppose pas aux précédents mais les complète : mettre en œuvre une action fondée sur une réelle concertation familiale, que ce soit au niveau de la prise de décision pour les initiatives à prendre pour augmenter les revenus ou au niveau de l'utilisation des ressources qu'engendre la famille. Ainsi la volonté des familles d'obtenir du crédit pour développer les activités féminines de contre-saison résulte de cette plus grande concertation (prise de conscience de l'importance de ces activités en termes de revenus pour les familles).

Insertion professionnelle des jeunes

Le rôle déterminant des familles pour l'insertion professionnelle des jeunes et leur souhait de les voir " réussir " ressort bien des histoires de vie. Même si, parallèlement, elles ont de plus en plus de difficultés à assumer ce rôle pour leurs propres enfants et *a fortiori* pour les enfants de la famille élargie (*cf.* travaux de T. Locoh ⁽⁸⁸⁾).

Or les projets d'appui aux jeunes, notamment pour la création d'activités économiques, ne prennent pas toujours en compte le rôle que pourrait jouer la famille

8⁽⁸⁾ T. Locoh, " Solidarité et survie des populations africaines : quel rôle pour la famille, l'État et les autres acteurs sociaux ? ", *Congrès et Colloques* n° 13, INED, Paris, 1993.

en complément des appuis qu'eux-mêmes apportent, voire simplement en levant certaines contraintes qu'elle fait peser sur le jeune.

En effet, le jeune inactif représente une charge pour la famille. Peut-être celle-ci à intérêt à l'appuyer pour le développement d'une activité. Elle peut même en attendre un retour, sans pour autant que la rentabilité de l'activité lancée par le jeune soit remise en cause. Cette dernière question est particulièrement importante à traiter. La situation difficile de la plupart des familles peut en effet les amener à réclamer un retour trop précoce de la part d'une activité qui débute.

Dès que nos parents seront au courant de nos activités, ils vont exiger de nous une aide pour faire face aux dépenses de la famille. De plus, nous allons devoir passer des journées entières pour réaliser le fumage du poisson. Il faut donc que nous trouvions un moyen pour manger sur place. Quand on est chômeur, on ne peut se permettre être en retard aux heures de repas familiaux. C'est inutile de nous rendre chez nous au-delà de treize heures pour manger ⁽⁹⁹⁾.

Nous étions chômeurs et nous étions à la charge de nos parents ou de nos amis. Quand tu commences travailler, ils attendent une participation, quelle qu'en soit la forme (argent, poisson). Ils ne comprennent pas que nous ne versions pas de contribution ou que nous ne donnions pas de cadeaux. Si tu exerces une activité, tu dois appliquer la règle de la réciprocité au risque de faire couler l'opération. Ils ne comprennent pas que tu te comportes différemment ⁽¹⁰¹⁰⁾.

⁹⁽⁹⁾ E. N'Dione, *Le Don et le Recours, ressorts de l'économie urbaine*, ENDA-Éditions, Dakar, 1992.

Là encore, un travail d'animation au niveau de la famille pourrait sans doute lever certains des obstacles cités par les jeunes. La règle de réciprocité ne peut, et ne doit pas, être supprimée mais adaptée, la réciprocité s'exerçant " en différé " en laissant aux jeunes le temps de suffisamment développer leurs activités pour y faire face.

Au-delà de cette contrainte " financière ", un travail de concertation avec les familles peut également être mené en amont du lancement de projets productifs par les jeunes. Ainsi, au Congo, les familles influencent fortement les jeunes pour qu'ils poursuivent un cursus scolaire puis universitaire, et obtiennent un poste de salarié dans l'administration. Dans ce cas précis, développer un esprit d'entreprise chez les jeunes commence par une modification d'état d'esprit chez les parents !

10⁽¹⁰⁾ E. N'Dione, *op. cit.*

Renforcer et faire reconnaître les 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 et/ou financiers 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. 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 d'examiner comment renforcer les conditions permettant d'entreprendre ou de se “ risquer ” dans l'entreprise. Cette “ sécurisation de l'environnement ” implique une auto-organisation des entrepreneurs. 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.

Les chambres consulaires, des structures héritées de la période coloniale

Les chambres consulaires (chambres de commerce et d'industrie ou chambres des métiers), en tant que représentants et porte-parole des PME/PMI ou des artisans, apparaissent encore souvent comme des constructions copiées sur les structures consulaires occidentales ou héritées de la période coloniale. Elles se sont discréditées dans beaucoup de pays en jouant dans le passé un rôle de courroie de transmission du pouvoir politique. La constitution d'organisations représentatives des intérêts des PME ne peut relever d'une démarche imposée par l'État. Celui-ci peut offrir un cadre

permettant une reconnaissance de ces organisations, mais celles-ci ne pourront émerger que si les entrepreneurs en ressentent eux-mêmes la nécessité.

Par ailleurs, la diversité du secteur privé et du monde des micro et petites entreprises montre qu'on ne peut pas mêler les problèmes rencontrés par des entrepreneurs dont les intérêts sont foncièrement différents (industrie, commerce, artisanat, etc.). Il ne faut donc pas chercher à fédérer dans des organisations professionnelles à caractère général la représentativité et la défense d'opérateurs que la taille, la nature de leurs activités et le mode de fonctionnement opposent.

Susciter l'auto-organisation

Plusieurs expériences soutenues par les Coopérations suisse et allemande en Guinée (projet 4A), au Bénin (Bureau des artisans), au Mali (Boutique de gestion et Fédération nationale des artisans du Mali - F NAM), au Burkina Faso (Percomm) ont permis l'émergence d'organisations professionnelles d'artisans.

L'analyse de ces expériences montre la nécessité d'une approche très progressive, sans volontarisme forcé de la part des accompagnateurs des organisations émergentes.

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. En effet, les entrepreneurs sont souvent très réticents vis-à-vis de toutes les formes d'organisations anciennes ou existantes, proposées 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 mais 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, montrent que la mobilisation autour d'enjeux "politiques" (marchés publics, fiscalité, etc.) ou "sociaux" (mutuelles de santé, caisse "coups durs", etc.) est plus facile qu'autour de la gestion d'outils ou de moyens de production en commun (centrales d'achat, équipements collectifs, etc.).

Quelle échelle d'intervention, du local au national

Les préoccupations des petits entrepreneurs sont avant tout liées à leur environnement local au niveau duquel se situent leurs interlocuteurs et leurs marchés. C'est donc à ce niveau qu'ils peuvent ressentir le besoin de s'organiser, avant de pouvoir se structurer pour exprimer leurs revendications à un niveau plus élevé.

Le processus de décentralisation en cours dans plusieurs pays offre d'ailleurs une opportunité de rapprocher décideurs et petits entrepreneurs, et offrent à ces derniers et à leurs organisations une meilleure prise sur leur environnement.

Au delà de la promotion d'organisations socioprofessionnelles, les opérateurs et dispositifs doivent donc également favoriser la concertation à un niveau local entre ces organisations socioprofessionnelles et l'administration, les grandes entreprises, les collectivités locales et les autres intervenants.

Les collectivités décentralisées auront en effet progressivement une compétence en matière de développement économique local, ce qui comprend la promotion de petites entreprises. D'où la nécessité de les associer à la réflexion dès à présent par ce travail de concertation et de dialogue.

Le projet 4A (Guinée)

Il 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 des mesures pour résoudre certains de ces problèmes, et des commissions d'artisans se sont constituées pour veiller à la mise en œuvre 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 (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).

Mais, la mise en relation et le dialogue des organisations professionnelles avec l'État, donc au niveau national, est également nécessaire. Les programmes se heurtent alors 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'État 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'État béninois.

Au Mali, l'existence de la Fédération nationale des artisans du Mali (FNAM) a permis une réelle reconnaissance des artisans par le gouvernement malien 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.

Entretenir la dynamique des organisations professionnelles émergentes

Certains programmes de soutien aux organisations professionnelles ont obtenu de très bons résultats. Un risque existe cependant d'essoufflement de la dynamique de ces organisations après le retrait de ces programmes de soutien.

À l'image du programme de soutien à la FNAM au Mali, il semble donc impératif de constituer autour de l'organisation professionnelle un réseau de partenaires auprès desquels elle pourra trouver un soutien : dispositifs d'appui, collectivités locales, etc.

L'autofinancement de ces organisations professionnelles doit également être réfléchi dès le départ, en distinguant bien ce qui peut être pris en charge sur les ressources propres de la structure (cotisations) et ce qui relève d'actions pouvant être financées ou cofinancées par des tiers.

Enfin, il faut veiller aux effets de balancier et ne pas passer d'une situation où les organisations professionnelles sont complètement délaissées et très peu associées à la mise en place des dispositifs d'appui à une situation inverse où l'on attendrait d'elles qu'elles prennent tout en charge (outils financiers, services d'appui-conseil, etc.), surtout en milieu rural.

Promouvoir les organisations professionnelles : l'exemple du Burkina Faso

Les bureaux des artisans (BA) de Ouagadougou et Bobo Dioulasso sont des dispositifs d'appui à l'artisanat au Burkina Faso, mis en place avec l'appui de la Coopération allemande à travers la GTZ. Initialement prévu comme projet d'appui au ministère de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises, cette action avait pour objectif l'amélioration de l'environnement législatif et socio-économique des artisans et des entrepreneurs.

Pendant une première phase qui a duré de 1988 à 1993, le projet a aidé à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan directeur de l'artisanat du gouvernement Burkinabé. Entre-temps, il a été mis en place en 1991 les BA de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso. Ces deux bureaux avaient pour objectif d'assurer un suivi rapproché des artisans, de promouvoir une démarche d'auto-promotion des artisans en leur offrant les services dont ils ont besoin et en travaillant à l'émergence d'organisations professionnelles d'artisans. Pour ce faire, les BA se sont adressés directement aux

artisans et à leurs organisations professionnelles de base en leur proposant principalement du conseil, de la formation et des appuis financiers à travers un fonds de garantie.

Les bureaux des artisans ont ainsi développé toute une gamme d'actions. Ils ont notamment cherché à adapter leurs services des BA aux besoins des groupes de base : sensibilisation et information permanentes des différents groupes de base d'artisans, études afin de mieux connaître les besoins des artisans, diffusion d'information sur la nature des services du BA et sur les procédures à suivre pour en bénéficier. Avec cette action, les professionnels des BA font vraiment connaissance avec le monde des artisans et de leurs organisations, et structurent mieux leurs appuis.

Par ailleurs, ils cherchent à susciter l'auto-organisation des artisans en renforçant la cohésion au sein du groupe par des appuis spécifiques et la création d'activités récréatives de groupe. C'est une démarche qui permet d'accroître la coopération culturelle et économique entre les artisans, et de mesurer à partir d'indicateurs précis, les capacités d'organisation des uns et des autres. Ces activités amènent très souvent des réflexions au sein des groupes sur leurs problèmes communs, le dysfonctionnement de leurs organisations, les causes de ce dysfonctionnement et les solutions à envisager.

De même, des formations sont données aux responsables et aux leaders de groupe pour améliorer leurs capacités de management et les aider à mieux assurer leur fonction au sein des organisations. Ces formations s'accompagnent d'appuis pour aider les organisations d'artisans à

faire le bilan des activités programmées par leurs organisations, et à identifier les moyens et les calendriers d'action à venir.

Il s'agit ensuite d'aider les groupes de base dans la mise en œuvre de leur programme d'activité. Cette action vise à amener les groupes à un certain degré d'autonomie administrative et de gestion par l'apprentissage de mécanismes d'identification de leurs problèmes et de fixation d'objectifs en fonction des moyens dont ils disposent. C'est donc une approche qui responsabilise les artisans et les conduit à une réflexion autonome sur leur situation et la gestion de leur développement.

Des efforts sont également menés pour améliorer le cadre juridique de la profession d'artisan et de leurs organisations professionnelles car, actuellement au Burkina Faso, la loi n'intègre pas les spécificités des activités artisanales. Des expériences sont en cours pour la création de chambres de métiers, par exemple.

Enfin, des actions d'information-lobbying auprès du public, du gouvernement et surtout des bailleurs de fonds sont menées afin de les sensibiliser aux difficultés et aux évolutions du secteur artisanal. Cela afin d'aboutir à une plus large prise en compte des besoins spécifiques des artisans.

Au total les BA ont déjà encadré 2 456 artisans à travers 58 groupes de base dont 27 groupes de femmes, 28 groupes d'hommes et 3 groupes mixtes. Ils ont par ailleurs aidé à la création d'une organisation de ces groupes de base qui est l'Union des organisations professionnelles des artisans de Bobo et de Ouagadougou (UNOPABO). Les BA de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso organisent

également plusieurs journées de sensibilisation des artisans, de nombreuses sessions de formation technique et de gestion, des facilités pour participer à des foires et manifestations commerciales, la promotion de produits artisanaux, l'appui des groupes à l'organisation de rencontres de travail et de réunions statutaires et plusieurs actions de suivi-conseil dans les ateliers d'artisans.

Depuis 1996 un processus a été engagé pour la création d'une Fondation des bureaux des artisans, qui regrouperait des délégués des organisations professionnelles d'artisans, les représentants du personnel des bureaux des artisans et des représentants de la société civile. Les BA ne deviendraient à terme que des structures d'exécution de la Fondation.

Les acteurs de l'aide au développement de la micro et petite entreprise

L'appui aux MPE est souvent perçu de manière restrictive, que ce soit en termes d'impact ou en termes d'acteurs concernés. Or, il fait partie intégrante d'une politique de développement. L'impact attendu va bien au-delà de la simple augmentation de revenus de quelques individus. À travers le soutien aux micro et petites entreprises, l'objectif est aussi de créer des emplois (pas seulement pour celui qui promeut l'activité), de valoriser les potentiels d'un territoire, de permettre la création d'une richesse sur laquelle asseoir une fiscalité locale, etc.

Resitué ainsi, l'appui aux MPE ne peut pas relever seulement d'agents privés tels les dispositifs d'appui, qu'ils soient institutions financières, centres de gestion ou de formation, etc. Il concerne l'ensemble de la société ou "collectivité" en termes d'effets sur le développement, et doit donc pouvoir mobiliser les différents acteurs de cette société : État, collectivités locales, société civile, banques, grandes entreprises.

Certaines contraintes ne peuvent d'ailleurs pas être levées par les dispositifs d'appui seuls. Il peut s'agir de domaines relevant directement de l'État ou de la collectivité locale : mise en place d'infrastructures, réglementation et fiscalité, etc. Il peut s'agir également de besoins d'appui des entrepreneurs ne pouvant être satisfaits par des services fonctionnant dans une pure logique de marché. Ces services représentant des coûts trop élevés pour être accessibles à leur juste prix aux entrepreneurs, ou relevant d'actions à destination de l'ensemble des opérateurs économiques (existants ou potentiels) ne peuvent être facturés à des individus.

La contribution de l'État ou des collectivités locales en termes de soutien financier peut être couplée à une mobilisation d'autres acteurs concernés plus ou moins directement par l'impact d'un développement du secteur de la micro et petite entreprise (exemples : grandes entreprises, association de jeunes diplômés, "retraités", etc.). Ce soutien peut être financier ou humain (apport de temps, de compétences).

L'État : faciliter la vie des MPE

Même si les thèses émises par De Soto en 1983 sont sans doute à nuancer ⁽¹¹¹⁾, un certain nombre de réformes réglementaires et fiscales sont nécessaires pour favoriser le développement des micro et petites entreprises, 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'État 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.

La décentralisation devrait rapprocher décideurs et entrepreneurs. Ceux-ci devraient être mieux à même de dialoguer avec les responsables des collectivités locales sur les questions de fiscalité locale, de mise en place d'infrastructures et de services, d'accès aux marchés publics locaux, etc.

La fiscalité

À partir de l'étude qu'il a menée dans sept pays en développement, le centre de développement de l'Organisation de coopération et de développement économique (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 deux à dix actifs, calculée de manière indirecte (critères physiques extérieurs tels que le nombre d'ouvriers salariés, la nature du local, cela pour pallier l'absence de comptabilité) et variant selon le chiffre d'affaires ;

11⁽¹¹⁾ Thèse selon laquelle le cadre institutionnel constitue l'obstacle principal au développement des micro-entreprises.

- 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, cela 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, pour une période allant de trois à cinq ans, et 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).

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.

Certaines expériences de régime fiscal spécifique se sont mises en place ces dernières années, notamment au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire, dont il serait intéressant d'analyser l'impact à la fois en termes d'amélioration du recouvrement de la fiscalité et au niveau des entreprises elles-mêmes. Au Burkina Faso, le régime fiscal spécifique mis en place (appelé " Contribution du secteur informel ") concerne les micro-entreprises dont le chiffre annuel ne dépasse pas 15 millions de FCFA. Son équivalent ivoirien est l'" impôt synthétique ".

Enfin lier plus directement l'impôt à l'offre de services publics est probablement plus facile au niveau local en transformant certaines taxes en redevances. Les prélèvements seraient ainsi mieux acceptés et la collectivité locale pourrait s'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 quels que soient le secteur, la localisation ou la taille de l'entreprise. Manifestement, il existe un besoin non satisfait d'ateliers appropriés pour lesquels les artisans sont prêts à verser une contribution. Ils expriment aussi d'autres besoins comme des facilités de financement ou la rénovation des infrastructures (eau et électricité).

(Conclusions de l'étude menée par le centre de Développement de l'OCDE dans sept pays : Niger, Swaziland, Algérie, Tunisie, Thaïlande, Jamaïque et Équateur, novembre 1993.)

Au Burkina Faso, la fiscalité des entreprises a été revue. Il a été constitué un nouveau régime d'imposition. Il s'agit de la contribution du secteur informel (CSI), du régime du réel simplifié (RS) et enfin celui du réel normal (RN). La CSI a été spécifiquement créée pour favoriser les micros et petites entreprises. Sont assujetties à la CSI les personnes physiques dont le chiffre d'affaires annuel industriel et commercial est inférieur à moins de 50 000 FF lorsqu'elles effectuent des opérations autres que celle d'achat-revente. Et à 150 000 FF lorsqu'elles effectuent des opérations d'achat-revente.

LA CSI est établie pour l'année et recouvrée par quart dans les quinze premiers jours de chaque trimestre. Le montant annuel de la CSI varie de 30 FF à 1 000 FF en fonction de la zone d'implantation de l'affaire.

Par ailleurs, il a été adopté un nouveau Code des investissements qui prévoit des avantages fiscaux au démarrage ou à l'exploitation, qui vont de

l'exonération partielle à l'exonération totale, en fonction du domaine d'activité, du niveau d'investissement, du nombre d'emplois à créer et du type d'impôt. Enfin, une nouvelle disposition a été prise à travers un code minier dans un contexte plus spécifique de promotion de ce secteur.

L'enregistrement

Il s'agissait jusqu'à présent dans la plupart des pays africains d'une procédure longue, complexe et coûteuse. Au Bénin, dans les années 1980, 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 n'« hiberne ». En outre, l'enregistrement a été trop souvent utilisé comme un instrument pour faire respecter les obligations fiscales.

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. En second lieu son coût doit être réduit au minimum en temps et en argent. La procédure doit être simplifiée (un minimum de documents exigés : une carte d'identité et un certificat de domicile, par exemple). Des centres de formalités des entreprises (guichets uniques qui regroupent toutes les formalités juridiques, administratives, fiscales et sociales) ont été créés au Congo, au Sénégal, au Togo, au Mali et au Cameroun. Mesure bienvenue pour les moyennes entreprises, ils restent encore insuffisamment accessibles aux micro et petites entreprises.

Pour les micro et petites entreprises, 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. Des niveaux de formalisation différents sont probablement à imaginer selon la taille et le niveau de développement des activités.

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

Au Burkina Faso par exemple, l'État a mis en place une structure appelée " centres des guichets uniques " (CGU) instituée pour alléger les contraintes administratives qui gênaient les promoteurs en matière de formalités à remplir lors de la création d'entreprises. Le CGU est organisé suivant le concept du guichet unique. Il réunit en un même lieu le guichet unique du commerce, le guichet unique des investissements, le service de l'administration, de l'information et de la documentation.

Désormais, les promoteurs trouvent un lieu unique pour l'accomplissement de l'ensemble des formalités administratives en matière de création d'entreprise. Pour une entreprise individuelle par exemple, le créateur d'entreprise peut s'adresser au CGU qui se charge des formalités, et la décision est communiquée dans un délai de 30 jours.

Pour le cas des sociétés anonymes (SA) et des sociétés à responsabilité limitée (SARL), le promoteur devra s'adresser d'abord à un notaire ou un cabinet juridique pour l'élaboration des statuts et l'établissement de la déclaration notariée de souscription par les divers associés. Après enregistrement des statuts et du procès verbal de l'assemblée générale constitutive auprès de la direction générale des Impôts, le promoteur pourra

s'adresser au CGU qui se chargera lui-même, dans un délai maximum de 48 heures, de réaliser la quasi-totalité des formalités administratives nécessaires. Il ne restera plus au promoteur qu'à adresser une déclaration d'établissement à la direction du Travail et à se faire immatriculer auprès de la Caisse nationale de Sécurité sociale dans les huit jours suivant l'embauche du premier salarié.

L'accès aux marchés publics

L'ouverture des marchés publics aux MPE nécessite qu'un certain nombre de conditions soient remplies : une large diffusion de l'information, le fractionnement des marchés, la diminution des délais de paiement, le développement des marchés locaux plus accessibles à de petits entrepreneurs,

Surtout les pratiques de corruption doivent être bannies. Sinon, quelles que soient les mesures prises, les plus petits entrepreneurs resteront toujours à l'écart (manque de relations, moyens limités pour l'achat du marché).

Aucune réforme réglementaire ne peut supprimer le handicap des micro-entreprises quand il s'agit de nouer des relations personnelles (de diverses manières) avec les responsables publics.

(Conclusions de l'étude menée par le centre de Développement de l'OCDE dans sept pays : Niger, Swaziland, Algérie, Tunisie, Thaïlande, Jamaïque et Équateur, novembre 1993.)

L'accès aux marchés publics locaux est justifié pour les micro et petites entreprises. Ils peuvent être plus compétitifs que certaines grandes entreprises généralement basées en capitale. Les travaux à réaliser correspondent à leur niveau technique et à l'assise financière de leur entreprise. Dans certains pays, avec la décentralisation, un travail de formation des petites entreprises locales du domaine BTP est amorcé pour qu'elles se professionnalisent et puissent répondre aux appels d'offre lancés par les collectivités locales.

Le principal obstacle à l'accès des marchés publics par les PME réside tout d'abord dans les procédures d'attribution des marchés et surtout dans les délais de paiement assez longs de l'État. Au Burkina Faso, la réglementation a été récemment révisée. Pour les achats publics de moins de 10 000 FF, le service demandeur procède directement sur simple bon de commande. Pour la tranche comprise entre 10 000 et 150 000 FF, une lettre de commande est requise, dans ce cas, trois fournisseurs doivent être contactés pour soumettre des offres sous pli fermé. Les achats publics de plus de 150 000 FF sont soumis à la procédure de passation des marchés publics et au contrôle de la direction centrale des Marchés publics. Le mode le plus fréquent est l'appel d'offre ouvert aux étrangers si le marché contient des spécificités requérant des compétences étrangères ou s'il est financé sur fonds étrangers. Une marge préférentielle de 10 % est accordée aux entreprises nationales, atteignant parfois 15 % si l'offre comporte de la valeur ajoutée nationale. Les contrats en 150 000 FF et 5 000 000 FF sont signés par le ministre des Finances, et au-delà nécessitent l'approbation du Conseil des ministres. Pour ce qui est des délais de paiements de l'état, un effort a été fait afin de les réduire à un délai de trois mois maximum.

L'État et les dispositifs d'appui

Le rôle de l'État vis-à-vis des dispositifs d'appui aux MPE est un rôle de régulateur par un contrôle des implantations, du respect des normes de la profession. Il est également un rôle de facilitateur par un soutien financier direct ou indirect aux dispositifs d'appui principalement non financier.

Le rôle des collectivités locales relève davantage du second point (soutien financier) que du premier, qui implique une harmonisation au niveau national.

Légiférer et réglementer la profession

Bien qu'une réglementation ait été définie, les gouvernements et banques centrales n'ont pas toujours les moyens de réaliser les contrôles qui leur sont dévolus.

Aucune réglementation n'existe encore dans le domaine des services non financiers. La profession n'étant pas réglementée, l'État ne contrôle ni l'implantation ni la qualité des dispositifs, et ne joue pas le rôle d'arbitre que l'on pourrait attendre de lui. À sa décharge, on constate que les bailleurs, tout comme les dispositifs, ont généralement tendance à le laisser soigneusement à l'écart de leurs activités.

Il revient clairement à l'État de promouvoir une législation et une réglementation adéquates pour les dispositifs d'appui à la MPE.

Ainsi, la mise en place d'une réglementation spécifique de la microfinance en Afrique de l'Ouest (loi PARMEC) est encore très imparfaite et demande à être complétée, notamment pour des dispositifs financiers n'entrant pas dans le cadre mutualiste.

Soutenir les dispositifs d'appui

Le soutien financier de l'État ou des collectivités locales à des dispositifs d'appui non financier ayant fait la preuve de leur efficacité, ne doit plus être envisagé que comme une perspective à moyen termes.

Il existe dans certains pays des fonds nationaux (relevant de la promotion du secteur privé ou de la formation continue) qu'il devrait être possible de faire évoluer vers le financement des dispositifs d'appui non financier. Ces fonds, constitués par des ressources externes en provenance de bailleurs de fonds étrangers, sont parfois partiellement abondés par la fiscalité.

Dans le cadre des programmes de soutien aux collectivités locales (notamment la coopération décentralisée), il y a lieu de réfléchir à la mise en place d'outils et de procédures de financement du développement économique par ces collectivités. Le soutien aux dispositifs d'appui non financier doit être considéré comme faisant partie intégrante des politiques de développement économique local.

L'expérimentation est donc possible et doit prioritairement porter sur les modalités de soutien financier à ces dispositifs. Le principe de subvention d'un déficit d'exploitation, courant dans les pratiques des bailleurs de fonds, doit probablement être abandonné et faire place à d'autres mécanismes moins contradictoires avec la logique d'entreprise recherchée au niveau des dispositifs d'appui.

Plusieurs pistes sont à explorer. Des formules telles que les chèques-conseils pour toutes les prestations à destination des entrepreneurs individuels pourraient faciliter l'accès au service. Des contrats de prestations de services entre la collectivité locale et le dispositif d'appui pour des actions à caractère plus général ne visant pas les entrepreneurs individuellement pourraient être signés : diagnostic sur les potentialités économiques d'un territoire, étude des filières les plus porteuses, travail d'animation économique, etc. Enfin, un soutien logistique pourrait être apporté : mise à disposition gracieuse de locaux, de moyens d'information, etc.

Pour les dispositifs financiers, le soutien passe essentiellement par la possibilité d'exonérations fiscales, au moins les premières années, pour les structures choisissant un statut de SA (à l'instar des structures choisissant un statut mutualiste).

Si l'État est de plus en plus présent dans le domaine de la microfinance, principalement dans un rôle de régulateur (élaboration de réglementations adaptées à

ce secteur, contrôle et régulation de l'implantation de nouveaux dispositifs), il l'est encore très peu dans le domaine des services non financiers ou du financement de la petite entreprise.

Pour les services non financiers de l'État, peu associés à la mise en place des dispositifs d'appui, la réflexion sur une participation à leur financement prendra du temps. Des fonds existent pourtant dans certains pays, constitués en partie par des ressources externes (bailleurs), mais généralement déconnectés des dispositifs d'appui et sous-utilisés (exemple : fonds de développement de l'initiative privée à Madagascar).

Parfois, le bailleur accompagne la mise en place du fonds par un appui institutionnel au niveau du ministère concerné pour la conception des mécanismes et des procédures de financement. Les résultats sont alors intéressants.

Au Bénin, un Projet d'appui aux formations techniques et professionnelles du Bénin (PAFTPB), financé par la Coopération française, assure un cofinancement des formations proposées par des centres de formation à des artisans (à hauteur de 50 %). En avril 1997, après un an d'activité, une dizaine de centres avaient bénéficié de cet appui pour un total de dix-neuf actions de formation au profit de 400 stagiaires de six secteurs d'activités différents. La Coopération française espère que ce projet préparera l'ensemble des parties prenantes à la gestion d'un véritable système de formation continue, doté de mécanismes de financement et de contrôle nationaux. Cette perspective se profile de plus en plus nettement avec l'appui complémentaire d'autres bailleurs de fonds : Banque mondiale, BIT, Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), Coopération allemande.

Il est bien sûr souhaitable qu'on ne reproduise pas les mêmes erreurs avec les collectivités locales qu'avec l'État, et que celles-ci soient associées dès le départ à la mise en place des dispositifs d'appui. Cela est d'autant plus important que dans certains pays, les collectivités locales pourraient être dotées dès leur création d'une compétence en matière de développement économique (cas du Bénin).

Par rapport à une amélioration des conditions nécessaires pour entreprendre, le niveau "collectivité locale" sera par ailleurs probablement plus facile à appréhender, qu'il s'agisse de mise en place d'infrastructures, d'accès des micro et petits entrepreneurs à des marchés publics, de fiscalité.

S'organiser pour dialoguer

Pour que l'État soit à même de définir une réglementation adéquate, d'assurer un contrôle efficace ou d'apporter un soutien financier ou non financier aux dispositifs d'appui en parallèle avec les collectivités locales, il y a lieu que les professions se structurent et assurent elles-mêmes un premier rôle d'autorégulation.

À l'instar des associations professionnelles de la microfinance qui commencent à émerger dans certains pays, les métiers relevant des services non financiers à la MPE doivent s'organiser pour se faire reconnaître et proposer (plutôt que se la voir imposée un jour) une réglementation de leur métier, des modalités de collaboration innovantes avec les pouvoirs publics et les collectivités locales.

Les bailleurs de fonds

Évaluer les dispositifs

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, invitent 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 à se pérenniser et à établir un autre type de relation avec les petits entrepreneurs.

L'expérience des cinq à dix dernières années a permis d'identifier quelques principes de bonne gestion et des indicateurs de performance qui peuvent être considérés comme quasi universels. Les bailleurs de fonds, doivent donc, à travers les financements qu'ils octroient à des opérateurs d'appui à la petite entreprise, veiller à leur respect. Mais il est également important de mettre en garde contre les excès inverses.

L'accent porté, au cours des années 1990, sur la rentabilité et l'autofinancement des dispositifs pose parfois question. 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 de ces dispositifs et du type de public visé, et des appuis proposés.

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

Si l'objectif, pour les services non financiers 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 microfinance, le risque est bien réel de voir les bailleurs de fonds faire de l'auto-financement un " dogme " et oublier l'objet même des dispositifs, se désintéresser des appuis dits non financiers, et abandonner du même coup le public des petites entreprises.

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.

Coordonner leurs actions

Des cadres de concertation autour du développement du secteur privé se mettent également en place dans différents pays entre les bailleurs de fonds. Mais, il est encore rare qu'un bailleur s'associe à un autre dans le soutien commun à un dispositif existant, *a fortiori* promu par un troisième bailleur. La tendance à juxtaposer des dispositifs assurant les mêmes services – chaque bailleur ou opérateur ayant le sien – est encore très répandue, avec des conséquences non négligeables quant à la viabilité de ces dispositifs (étroitesse du marché dans certaines villes ou régions).

Les bailleurs de fonds doivent être réceptifs à soutenir des dispositifs appuyés par d'autres et à coordonner leurs actions, de façon à couvrir harmonieusement tous les besoins et éviter la relation " un bailleur = un dispositif ". La concertation entre bailleurs peut se décliner à trois niveaux.

Au niveau géographique, 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. À une politique un " projet, un bailleur ", il conviendrait donc de subsister une démarche visant à pérenniser l'offre existante, en allant vers des schémas de cofinancement des dispositifs par plusieurs bailleurs.

Au niveau thématique, l'élargissement de l'offre de services (financement moyen termes, services non financiers) et des publics touchés (petite entreprise) relève de la responsabilité des bailleurs de fonds dans la latitude qu'ils laissent aux institutions pour expérimenter ces nouveaux types d'interventions. La tendance actuelle est plutôt à une concentration des interventions sur les mêmes publics et les mêmes services (le

micro-crédit pour des AGR et quelques micro-entreprises) quels que soient les bailleurs. L'aide publique (externe ou État) doit permettre de développer des services et de toucher des publics là où la logique de marché rencontre des limites.

Au niveau stratégique, les bailleurs ont également un rôle fondamental de lobbying auprès des États et des institutions nationales ou supranationales, 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. Là encore, une stratégie concertée doit être définie.

Les autres intervenants privés

Les banques

Le financement direct des micro et petites entreprises par les banques semble difficilement envisageable aujourd'hui, compte tenu des expériences antérieures. Cette affirmation doit cependant être pondérée à la lueur de certaines expériences plus récentes aux résultats pour l'instant très positifs. Ainsi, au Bénin, la Bank of Africa (BoA) collabore avec un dispositif d'appui, le Projet d'appui à la petite et moyenne entreprise (PAPME), financé par la Banque mondiale. Le PAPME analyse les dossiers, évalue la fiabilité de l'entrepreneur ou du promoteur puis assure le suivi. La BoA est présente au comité de crédit et a même détaché à mi-temps un cadre pour suivre le programme. L'opération constitue pour la banque une prospection commerciale et prépare la constitution de ce qu'elle espère voir devenir une nouvelle clientèle.

Les chances de voir cette expérience se développer sont difficiles à estimer. L'évolution du contexte financier pourrait cependant inciter d'autres banques en Afrique à adopter la démarche initiée par la BoA. En effet, pour les banques, les opportunités nationales et surtout internationales de placements rémunérateurs sont en train de largement s'estomper. Le placement à l'étranger du FCFA est devenu extrêmement difficile. Les rémunérations offertes sur le marché international ont très fortement baissées. Enfin, la rémunération des dépôts auprès de la banque centrale

varie désormais (procédure des enchères) et dépasse rarement 5 % en Afrique de l'Ouest.

Les grandes entreprises

Certaines expériences comme celle de K-MAP au Kenya décrite ci-dessous montrent comment la mobilisation financière mais surtout humaine (temps et compétences), de grandes entreprises peut contribuer au montage de dispositifs de conseil-formation à des petites entreprises.

Créé en 1986, le Kenya Management Program (K-MAP) est issu du monde des affaires kenyan et vise à l'amélioration des capacités en gestion des petites entreprises grâce au conseil et à la formation. K-MAP est une structure à but non lucratif bénéficiant du soutien de grandes entreprises kenyanes et internationales (Shell, Colgate, Philipps, General Motors Kenya, Price Waterhouse, Deloitte & Touche).

À l'origine, soixante-dix entreprises ont accepté :

- de verser une cotisation annuelle par les membres pour couvrir les frais de secrétariat ;
- de mettre à disposition un ou plusieurs de leurs cadres, sur la base d'une journée par mois, afin de conseiller individuellement les clients de K-MAP sur des problèmes particuliers de gestion.

Progressivement, des conventions de financement ont été passées avec des bailleurs de fonds dont l'United States of America International Management (USAID) pour une extension des

activités. Le conseil comme la formation sont facturés aux entreprises qui en bénéficient.

Une expérience un peu similaire existe à Madagascar avec l'Association pour la promotion de l'entreprise à Madagascar (APEM) qui regroupe des responsables de moyennes et grandes entreprises malgaches. L'APEM a contribué, entre autres, au montage d'un système financier, à destination de petites entreprises, la Société d'investissement pour la promotion de l'entreprise à Madagascar (SIPEM) – participation au capital et au CA. L'APEM offre également des services de formation ou de conseil aux petits entrepreneurs qu'ils soient financés ou non par la SIPEM.

L'implication des bénévoles

En France, et en général en Europe, beaucoup de dispositifs de soutien à la création d'entreprise recourent à des bénévoles (cadres d'entreprise à la retraite) pour assurer le suivi des promoteurs qu'ils accompagnent.

En Afrique, ce système est encore peu utilisé. L'expérience des Cellules de concertation économique (CECO), promues par le CIDR au Bénin, ouvre cependant une piste à explorer.

Les Cellules de concertation économique (CECO) sont des structures autonomes de type associatif. Il existe six CECO dans le Zou Nord, une par sous-préfecture. Les CECO sont composées d'une douzaine de personnes chacune qui, volontairement, s'engagent à mener de façon bénévole des actions pour le développement économique de leur localité. Les membres des CECO sont de profils et de niveaux de formation divers (au 31 juin 1997, 46 % étaient des agriculteurs-éleveurs, 23 % des retraités, 21 % des salariés, 10 % autres). Les six CECO se sont fédérées au sein d'une structure commune appelée inter-CECO. L'Inter-CECO est dotée d'un secrétariat composé de deux personnes salariées.

L'activité principale que mène chaque CECO sur son territoire est le parrainage de promoteurs d'activités économiques (agriculture, élevage, artisanat, commerce). Le parrainage permet d'encourager les promoteurs en leur donnant un interlocuteur attentif et exigeant (le parrain) dans la réflexion sur la faisabilité de leur projet et de les mettre en relation avec les partenaires de l'environnement dont ils ont besoin en matière de formation et de financement. L'accompagnement réalisé dans l'action de parrainage se met en œuvre avec des méthodes et des outils qui ont été modélisés sous la forme d'un guide et d'un dossier du parrain. Le parrainage des promoteurs est réalisé par des membres bénévoles des CECO ; 118 promoteurs individuels et 105 groupements ont été parrainés depuis la création des CECO. Leurs besoins de crédit se situent entre 100 000 et 2 500 000 FCFA. Une convention a été signée entre les CECO et les caisses locales de Crédit agricole mutuel (CLCAM). Ces dernières assurent le financement des promoteurs parrainés par les CECO. L'option du bénévolat permet d'obtenir un coût d'accompagnement réduit : 100 000 FCFA et cinquante jours de bénévolat par promoteur en moyenne.

L'appui aux entrepreneurs : méthodologie d'une profession

Offrir un accompagnement de qualité

Le principe semble évident. Malheureusement, par le passé, beaucoup d'expériences ont davantage résulté d'une démarche imposée aux entrepreneurs locaux, sans réelle analyse des besoins et de la demande. Mais quels services fournir ? Faut-il intégrer dans une même structure, crédit financier et formation ? De même, pour s'assurer de la bonne adéquation des dispositif d'appui à leurs publics, plusieurs recommandations s'imposent. À commencer par la spécialisation en fonction des publics, la validation des prestations et services par l'entrepreneur voire même l'association des entrepreneurs au montage et parfois à la gestion du dispositif.

Quels services proposer

Quel avenir pour les services non financiers

La combinaison du crédit et de l'accompagnement non financier 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 :

- Quel dosage de ces appuis utiliser selon le type d'entreprise à laquelle on s'adresse ?
- Faut-il intégrer ou non ces deux types de services au sein d'un même dispositif ?

Là encore, les expériences des dix dernières années sont très significatives. La tendance à l'intégration des deux types de fonctions au sein d'un même dispositif est généralement remise en cause au moment de l'institutionnalisation de ce dispositif. Cette évolution est liée en partie à des contraintes juridiques (difficulté à abriter ces deux types de services sous un même statut), mais également à des contraintes

financières (difficulté à équilibrer les services non financiers). Ces contraintes financières expliquent que la remise en cause de l'intégration des fonctions se traduise parfois concrètement par un abandon des services non financiers eux-mêmes.

Une tendance à l'intégration des fonctions

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.

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

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

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

Mais aucun des services financiers existants n'offre ou ne veut offrir de crédit aux micro-entrepreneurs, même avec une garantie du projet. Seul le projet

OPIP accepte de collaborer, mais il est basé à Conakry et ne s'intéresse qu'à une frange d'entrepreneurs (dossiers dépassant 3 000 000 **FG**).

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

Les raisons de cette évolution sont multiples. Tout d'abord, beaucoup ont connu des difficultés à s'articuler avec des dispositifs spécialisés dans le financement. En effet, les dispositifs non financiers s'adressent généralement à un public de petites entreprises qui ont des besoins de crédit sur du moyen terme, rarement pris en compte par les dispositifs de financement. De plus, le crédit est utilisé comme " produit d'appel " pour les services non financiers proposés par le dispositif. Alors que les petits entrepreneurs sont généralement réticents à recourir à des services non financiers, leur principale préoccupation étant 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. Enfin, en développant des services financiers *a priori* plus rentables, l'équilibre financier du dispositif se trouve renforcé. En effet, développer une fonction-crédit peut avoir un double intérêt sur le plan financier : 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. Cela présente de surcroît l'avantage de s'inscrire dans l'effet de mode lié aux interventions en matière de micro-crédit et de donner un attrait supplémentaire au 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 donc dans l'octroi de crédit, la formation et le conseil ne devenant qu'une part très minoritaire de leurs activités.

Inversement, le travail du financier peut paraître beaucoup plus facile puisqu'il répond à un besoin clairement perçu par les entrepreneurs. Mais la question qui se pose alors

est plutôt 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 pouvoir rembourser. En revanche, dans le cas du financement de petites entreprises, la formation et le conseil deviennent indispensables pour sécuriser la rentabilité de l'entreprise et s'assurer d'un bon remboursement des crédits. En effet, l'acquisition de nouveaux équipements, grâce au crédit, entraîne une rupture technologique. L'entrepreneur devra rechercher de nouveaux circuits de commercialisation, gérer un fonds roulement plus important, etc. Or, comme en matière de formation-conseil, il n'est pas 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) a été lancé en 1989 avec pour objectif de favoriser la construction d'un tissu économique local de petites entreprises agricoles et artisanales. Organisme de crédit, il sous-traitait au départ l'aspect formation à d'autres organismes ou aux ONG spécialisées, ne conservant à son niveau que le montage des dossiers.

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

Le projet reprend alors (1991) à son compte l'aspect formation qu'il dispense de manière individualisée à travers le suivi-conseil. L'objectif

était de transformer progressivement ce service de formation en véritable centre de gestion.

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

Fruit de ces expériences, 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.

Le Projet de l'entreprise privée a démarré au Tchad en juillet 1984 à N'Djamena.

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

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

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

Le crédit

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

Les conseils en gestion

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

À moyen termes, les appuis en conseil-formation doivent permettre aux responsables de PME :

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

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.

Les Cellules de concertation économique (CECO), programme d'animation économique, Bénin

Les CECO sont un réseau associant des partenaires privés et publics susceptibles de valoriser au bénéfice des populations du Zou l'ensemble des dispositifs d'appui existants. Ses membres assurent cette fonction de manière bénévole.

Les CECO doivent à terme assurer :

- l'identification des porteurs de projets et d'idées d'action ;
- la coordination des appuis techniques et financiers locaux, régionaux et nationaux avec les promoteurs identifiés ;
- la promotion des activités existantes ou nouvellement créées, ainsi que la promotion de la région à l'extérieur.

L'activité de parrainage

Dans un premier temps, la CECO par l'intermédiaire d'un de ses membres (le parrain) réalise une évaluation du promoteur et du projet d'activités présenté.

L'évaluation fait souvent ressortir des faiblesses (compétences, organisation interne pour un groupement, insuffisance de fonds propres) au niveau des activités déjà en cours. Avant même de travailler sur le projet lui-même, le parrain peut donc aider le promoteur à corriger ses faiblesses (en jouant un rôle de conseiller pour installer une comptabilité, organiser un groupement, ou en organisant un échange d'expériences avec des promoteurs menant le même type d'activités).

Dans un deuxième temps seulement, le parrain et la CECO étudient le projet. Il s'agit souvent de le redimensionner compte tenu des capacités du promoteur. Cette étude peut nécessiter la recherche de documentation et d'information,

l'apport d'une formation. La CECO recherche alors l'organisme et les modalités adaptées.

Enfin, le parrain guide le promoteur pour la réalisation de son projet, d'abord dans le cadre du financement. Pour cela, les CECO ont développé un partenariat avec la CLCAM. La CECO joue un rôle de facilitateur et représente une " garantie morale " pour le financeur. Une garantie financière a également été exigée par la CLCAM. Les CECO ont donc placé un fonds de garantie auprès de cette institution financière. Une fois le crédit octroyé par la CLCAM, le promoteur est suivi par la CECO dans les différentes étapes de la mise en place de son projet et dans la " bonne gestion " du crédit ou de la subvention qu'il a obtenu.

Cependant, cette tendance à l'intégration des fonctions est parfois remise en cause au moment de l'institutionnalisation du dispositif. 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 Échoppe Togo et VITA-PEP Tchad prévoient d'externaliser les fonctions non financières au moment de leur institutionnalisation. De fait, l'institutionnalisation et la recherche d'équilibre financier amènent beaucoup de dispositifs intégrés à évoluer vers une externalisation des services non financiers. Cette évolution peut malheureusement parfois se traduire par un abandon pur et simple des services non financiers. Mais la volonté d'" externalisation " des services non financiers se heurte souvent 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.

Comment mieux articuler crédit et appui non financier

S'il est capital de réaffirmer la nécessité de répondre aux besoins d'appui non financier, particulièrement crucial pour les petites entreprises, afin que cette recommandation ne reste pas lettre morte, il faut en parallèle inventer des mécanismes innovants pour assurer le financement du déficit de ces services. En préalable ou en parallèle, les bailleurs et opérateurs qui soutiennent les dispositifs non financiers doivent accepter que ceux-ci ne s'équilibrent pas à 100 % sur la seule facturation de leurs prestations aux entrepreneurs clients. Par ailleurs, les modalités d'articulation des deux fonctions doivent être repensées. Cette question dépasse largement celle de l'intégration ou non des deux fonctions au sein d'un même dispositif. La question fondamentale est plutôt celle du lien à instituer entre les deux types de services, qu'ils soient ou non abrités par une même structure. Elle peut se décliner en trois sous-questions. Peut-on rendre obligatoire les services non financiers pour accéder à un crédit ? Les mêmes personnes peuvent-elles assurer les deux types de prestations ? Comment évaluer la viabilité de ces prestations ?

La question de rendre obligatoires les services non financiers pour l'accès au crédit nécessite de distinguer deux types d'accompagnement. Ainsi, il y a tout d'abord l'appui non financier nécessaire au bon remboursement du crédit. Il s'agit d'une légère formation préalable constituée de quelques conseils fournis dans le cadre du suivi des remboursements. Il sert essentiellement au dispositif d'appui, même s'il peut indirectement avoir un impact sur le promoteur. Son coût doit donc être inclus dans le taux d'intérêt (coût du crédit). Il est conçu comme une prestation obligatoire. D'un autre côté, il faut distinguer l'accompagnement destiné à développer l'entreprise. Ce type d'accompagnement est moins tourné vers la sécurisation des remboursements que vers l'entrepreneur lui-même et vers le développement de son activité. Il peut regrouper de la formation, des conseils en gestion, de l'information technique, un appui dans la recherche de nouveaux marchés, etc. Ce type de prestation ne peut être imposé à l'entrepreneur et doit être facturée de manière complètement distincte du crédit. Mais ces services financiers obligatoires, payants et intégrés aux services financiers, amènent un certain nombre d'effets pervers. En effet, le dispositif fonctionne alors sur une sorte de marché "captif". L'innovation, le souci de répondre aux besoins des entrepreneurs peuvent progressivement perdre de leur importance, ces derniers étant, quelle que soit la qualité de la prestation, obligés d'y recourir et de la payer. Il s'ensuit que le dispositif est plus préoccupé par le montage des dossiers et l'octroi de crédits que par leur remboursement. La rémunération de toutes les

prestations (montage du dossiers, formation préalable, mise en place d'une comptabilité) est alors liée à l'octroi du crédit. Tout le mécanisme est donc une incitation au prêt. Le risque est d'autant plus fort lorsque le paiement de ces prestations liées au crédit représente une somme significative et intervient avant l'octroi du prêt. Une fuite en avant peut ainsi s'instaurer : monter toujours plus de dossiers, octroyer toujours plus de prêts, pour compenser les faibles revenus liés aux mauvais taux de remboursement.

Ces dérives imposent donc que ce ne soient pas les mêmes personnes qui assurent les deux types de prestations. L'agent de crédit et le conseiller d'entreprise ont des métiers différents. Les profils des personnes à recruter pour assurer ces postes ne sont pas les mêmes. De plus, il est difficile d'être à la fois celui qui contrôle et celui qui conseille. L'entrepreneur ne le comprend et ne l'accepte que rarement. Pourtant l'expérience montre de fait que le fait d'assurer les deux fonctions aboutit généralement à une prédominance du suivi de crédit au détriment du suivi-conseil. Au-delà de la dissociation des personnes, il est important que les services eux-mêmes puissent être dissociés et développer, chacun, leur logique propre. C'est dans cette optique, afin d'évaluer la viabilité des deux secteurs, que doit être mis en place une comptabilité analytique dissociant clairement les charges et produits liés à chaque type de services. Une structure de crédit ne peut pas excuser un déficit d'exploitation par le fait qu'elle assure en parallèle des prestations de services non financiers si les coûts de ce service n'apparaissent pas clairement. Le subventionnement de ces services nécessite une comptabilité distincte. Il est clair que cette dissociation est difficile lorsque les agents assurent indistinctement les deux types de services. Elle est également difficile si, malgré une séparation des fonctions au niveau des agents d'exécution, la direction est commune aux deux services. Des clefs de répartition doivent alors être trouvées, éventuellement dans une première étape, par l'instauration de fiches de comptabilisation du temps.

Au vu de ces recommandations, on en arrive à la conclusion qu'il est probablement préférable de dissocier les deux types de fonctions dans des structures différentes. Mais, cela suppose le développement d'une offre de services non financiers équilibrée financièrement et une ouverture de ces dispositifs de financement sur la clientèle – bien que plus risquée – des petites entreprises. Enfin, il est vrai que, selon la taille et la zone d'implantation du dispositif d'appui, des économies d'échelle peuvent être réalisées par l'intégration des deux fonctions. Force est cependant de reconnaître que ce type de dispositif aura beaucoup de difficultés à entrer dans le cadre juridique et réglementaire de la plupart des pays africains, qui offrent rarement la possibilité à un établissement de crédit de proposer et de vendre des prestations non financières. Une

des voies à explorer est éventuellement celle retenue par PRIDE en Guinée, à savoir une institutionnalisation juridique des deux types de services sous des formes différentes (ONG pour les services non financiers, institution financière pour le crédit), mais en conservant le même personnel (réparti entre les deux structures) et un partage d'un certain nombre d'infrastructures (bureaux) et d'équipements (véhicules).

Adapter les prestations aux différents publics

Beaucoup d'expériences et de programmes montrent que l'intervention pour un développement du secteur informel, du secteur privé ou des micro et petites entreprises en Afrique se heurte à l'hétérogénéité de ces secteurs. Il n'est pas possible de toucher ces différents publics avec les mêmes outils.

Améliorer l'offre de crédits et développer des formations spécifiques

L'objectif et la priorité des dispositifs d'appui doit être aujourd'hui de définir des services les plus adéquats et adaptés à chaque catégorie (AGR, micro-entreprise, petite entreprise, moyenne entreprise) en tenant compte tout à la fois des potentiels de développement de chacune de ces structures et des stratégies des entrepreneurs qui le composent.

Si le besoin d'un appui financier est présent quelles que soient les catégories, de l'activité de survie à la moyenne entreprise, celui-ci se traduit différemment selon les différents publics. Ainsi, pour les activités de survie et la micro-entreprise, la demande prioritaire est celle d'un accès régulier et rapide au crédit. Les montants sont assez faibles. Destinés essentiellement à financer le fonds de roulement de l'activité, ils portent sur des durées très courtes. Le niveau des intérêts n'est pas déterminant pour ce public. Quelle que soit l'utilisation faite du crédit (par nature fongible, il est parfois utilisé à des fins sociales), l'impact sur le revenu et le niveau de vie est fort. Pour les

petites et moyennes entreprises, la gamme des besoins est plus élargie : fonds de roulement, mais également avances sur marchés, investissement, etc. Les montants et les durées sont plus élevés. Les dispositifs d'appui, dont le public s'est élargi en cours de programme ont donc été contraints de faire évoluer leurs produits financiers, mais également leurs méthodologies. Les systèmes de garantie sous forme de caution solidaire sont en effet rarement adaptés pour le financement de petites ou de moyennes entreprises.

En matière d'accompagnement non financier, plusieurs dispositifs proposant un programme de formation/conseil " standard " ont ensuite adapté celui-ci en fonction des différentes catégories d'entreprises auxquelles ils s'adressaient, 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. Parfois, les services non financiers à destination des micro-entreprises (notamment le conseil individuel) ont même été abandonnés, ces derniers étant plus soucieux d'un accès régulier à des ressources financières. Le dispositif a alors recentré son intervention dans ce domaine auprès des petites entreprises sur lesquelles l'impact potentiel de ces services est plus grand. (Exemples : FIDI Côte d'Ivoire, MRE Guinée, PRIDE Guinée, VITA-PEP Tchad, etc.)

S'assurer de la satisfaction des entrepreneurs

Proposer un accompagnement de qualité c'est aussi évaluer son efficacité par la mesure de la satisfaction des publics auquel il s'adresse. Mais là encore, il faut distinguer entre la mesure de la satisfaction des entrepreneurs concernant l'appui financier de l'évaluation de la pertinence de la formation-conseil.

Concernant les dispositifs d'appui financier, beaucoup font du taux de renouvellement des demandes un critère de mesure de la satisfaction des entrepreneurs. Mais cette analyse est valable dans un contexte où l'offre de financement est assez élargie pour permettre au client de choisir. Elle l'est moins dans des situations de monopole. Par ailleurs, le renouvellement des demandes de financement ne traduit pas forcément un développement de l'activité : un phénomène de dépendance vis-à-vis du crédit peut s'instaurer. Si l'offre de crédit disparaît, l'activité du promoteur revient alors à son

point de départ, voire régresse par rapport à ce point de départ. Le bon remboursement des crédits peut aussi cacher des phénomènes de surendettement, de cavalerie, de décapitalisation, etc. Tôt ou tard ces phénomènes auront une répercussion sur le dispositif dont la viabilité risque d'être remise en cause. Il est donc important que le dispositif se dote d'outils de mesure de l'impact de ses services (crédits) et ne se base pas sur le seul taux de renouvellement de la demande. Un dialogue permanent doit pouvoir être maintenu avec les entrepreneurs sur les produits proposés et leur bonne adéquation à la demande.

Quant à la plupart des dispositifs d'appui " non financiers ", ils sont orientés vers un accompagnement en gestion prenant la forme de formations, ou de conseils individualisés. Mais les avis sont cependant très partagés quant à la réceptivité des entrepreneurs à ce type de services. Ainsi, certains dispositifs soulignent l'intérêt croissant des entrepreneurs pour ce type d'appui, tandis que d'autres se plaignent de leur faible motivation. Les modalités de facturation, le caractère obligatoire ou facultatif de la prestation, expliquent bien souvent ces réactions divergentes.

Quelques leçons peuvent être tirées des dix dernières années pour s'assurer d'une prestation de qualité, adaptée aux réalités et aux besoins des entrepreneurs. Si le principe du crédit remboursé avec intérêt est aujourd'hui communément admis, en revanche, l'idée de facturation des prestations de formation/conseil a eu plus de mal à s'imposer. Ainsi, au cours des années 1970, les programmes d'appui aux artisans 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 d'appui devient alors prestataire de services, et, se retrouvant dans une logique d'entreprise, doit chercher à satisfaire au mieux ses clients entrepreneurs. À 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 leur qualité. La liberté de choix est également un facteur clef. Ainsi, tout en facturant la prestation, certains dispositifs intégrés en font un passage obligé pour accéder au crédit. Le paiement par les clients ne prouve plus alors nécessairement leur satisfaction. L'offre de crédit est si rare que l'entrepreneur paie la prestation de formation ou de conseil quelle que soit sa qualité : c'est la condition pour obtenir son crédit ! Prêt à payer, il n'est cependant pas prêt à perdre du temps si la prestation n'est pas adaptée à ses besoins. Cela se traduit alors par un absentéisme ou l'envoi de tierces personnes aux formations, des rendez-vous manqués lors du passage du conseiller, etc. L'impact des services rendus sur l'activité est pour le moins négligeable. Structures d'appui comme entrepreneurs perdent leur temps. Tout à la fois prescripteurs et pourvoyeurs du service, les dispositifs intégrés ont alors avec les entrepreneurs une relation qui 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 " facturées avec le crédit de l'intérêt d'un appui-conseil plus poussé et " facultatif " pour le développement de son activité. La possibilité dont dispose l'entrepreneur de recourir ou non au service (en le payant) oblige la structure d'appui à se positionner en écoute de sa clientèle, à faire de la qualité de son intervention une priorité, à faire aux entrepreneurs la démonstration de l'impact que peut avoir ses prestations de formation/conseil sur leur entreprise.

Enfin, s'assurer de la qualité des services et de leur adaptation aux besoins des entrepreneurs peut aussi passer par la décision de les associer au montage, voire à la gestion du dispositif. Ce rôle peut s'exercer à travers une participation en tant qu'actionnaires ou membres de la structure d'appui (selon son statut juridique). Elle peut être plus informelle en mettant simplement en place une instance de dialogue entre organisations représentatives des micro et petits entrepreneurs (organisations professionnelles si elles existent), et les responsables du dispositif. Toutefois, si les entrepreneurs bénéficiaires de services constituent pour le dispositif une force de proposition et d'innovation, leur association aux instances de direction peut également présenter des risques en cas de confusion entre les intérêts particuliers des micro et petits entrepreneurs mandatés pour gérer le dispositif et les intérêts généraux. Trois niveaux différents d'implication des entrepreneurs peuvent alors être distingués. Ils peuvent ainsi intervenir dans la définition du dispositif d'accompagnement et de ses

services. En effet, les études préalables à la mise en place des dispositifs d'appui sont souvent insuffisantes. Ces derniers ne développent pas toujours une grande capacité d'écoute et de dialogue avec leurs clients-entrepreneurs potentiels. Lorsque des études sont réalisées, les conclusions ne sont pas toujours exploitées dans le sens d'une offre de prestations adaptées.

Cependant, certains dispositifs comme la Boutique de gestion de Bamako n'entament une action qu'après expression claire d'un besoin par les entrepreneurs. Se situant dans une logique de demande, elle met en place des services proposés par les artisans. Ces derniers, réunis au sein de la FNAM définissent une planification trimestrielle et négocient auprès du bailleur de fonds les produits à mettre à disposition par la Boutique de gestion qui devient un exécutant.

D'autres dispositifs ont modifié leur offre de services en fonction des réactions des entrepreneurs. L'Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement communautaire (IREDEC), Madagascar, par exemple, constatant une certaine réticence de la part des entrepreneurs, a évolué d'une offre très orientée sur la structuration professionnelle vers une intervention d'animation et de formation des micro-entrepreneurs et la mise en place d'un centre de documentation et d'information.

Les entrepreneurs peuvent aussi être associés sous des formes diverses à l'offre de services proprement dite. Pour un rôle d'analyse des dossiers sur des critères sociaux ou de reconnaissance professionnelle pour les services financiers, ils peuvent être précieux. Enfin, en assurant une " socialisation " des prestations de formation-conseil, les entrepreneurs participent à la réalisation des formations. Enfin, outre les critères propres du dispositif (coût, efficacité), il est important pour le dispositif d'avoir un retour d'évaluation régulier de la part de ses clients. Ce processus d'évaluation peut

être effectué par une structure indépendante menant des enquêtes de satisfaction auprès des entrepreneurs-clients et repérant les besoins d'autres entrepreneurs. Il peut aussi être réalisé dans un dialogue plus direct entre les entrepreneurs et les responsables du dispositif.

Professionaliser les dispositifs d'appui

La problématique de la viabilité et de la pérennité des dispositifs d'appui est aujourd'hui une des questions centrales en matière d'appui à la micro et petite entreprise. Son apparition est cependant récente (début des années 1990). Beaucoup de dispositifs mis en place dans les années 1980 se sont trouvés à cette époque " au pied du mur ", avec une contrainte exigée par les bailleurs de fonds de trouver les moyens de se pérenniser dans des délais très courts. Ces dispositifs n'ayant pas été conçus dans cette optique, mais sous la forme de projets et généralement avec de gros moyens, la mutation fut dure à vivre. Des cadres étaient partis du fait des baisses des salaires, de l'insécurité de l'emploi. Dès lors, ceux qui restaient pour assurer la gestion de la structure manquent de préparation. De même, les publics et les prestations fournies ont davantage été réfléchis en fonction d'impératifs financiers que par rapport à la vocation initiale. Enfin, des choix hâtifs de statuts juridiques, pas toujours adéquats, ont été effectués et des conseils d'administration avec des acteurs, auparavant peu ou pas impliqués dans l'action, ont été constitués. D'où la recommandation, aujourd'hui communément admise, de prendre en compte les conditions de sa pérennité dès la conception d'une intervention.

Trop souvent, la viabilité des dispositifs d'appui a été uniquement comprise comme la viabilité financière de ces derniers (capacité du dispositif à couvrir durablement ses charges à partir de ses produits), avec d'ailleurs une vision assez restrictive de la viabilité financière (conçue uniquement sur la base de la facturation des prestations à la clientèle). L'expérience de ces dernières années et les échanges entre les dispositifs montrent cependant que les conditions de pérennité d'un dispositif d'appui sont plus larges. Au delà de la viabilité financière, il est ainsi nécessaire de prendre en compte, nous l'avons vu, la viabilité sociale de la structure. Il s'agit de veiller à l'insertion du dispositif dans son environnement et de le faire accepter par les acteurs de cet environnement. La viabilité commerciale est essentielle également. Pour cela la qualité

des services proposés, l'adéquation aux besoins sont des questions centrales. Mais, moins souvent traitées, la viabilité humaine et organisationnelle (capacité de l'équipe de salariés à piloter le dispositif), ainsi que la viabilité institutionnelle et juridique (statut adapté aux activités menées, montage institutionnel) sont également des questions à traiter. Ces conditions doivent être prises dans leur globalité en tenant compte des synergies et contradictions qui peuvent exister. À titre d'exemple, la recherche de l'équilibre financier n'est pas toujours facile à concilier avec l'objectif de constitution d'une équipe compétente et motivée, ou avec le souci de prestations répondant au mieux aux besoins des entrepreneurs. L'absence de statut juridique approprié peut amener à des choix " par défaut " contradictoires avec le montage institutionnel souhaitable.

Utiliser les critères de l'entreprise

Depuis plusieurs années, l'équilibre financier est affiché comme un objectif prioritaire tant par les bailleurs de fonds que par les opérateurs et dispositifs d'appui. L'équilibre financier est un concept comptable qu'on peut définir comme la couverture des charges (fonctionnement, investissement, amortissement) par les recettes. Pour l'atteindre, les dispositifs d'appui financier comme non financier doivent donc être conçus et gérés dans une logique d'entreprise basée notamment sur une facturation des prestations (crédit, formation, conseil, etc.) aux entrepreneurs en tenant compte d'une part de leur coût, et, d'autre part, de la capacité de contribution de ces publics. Cela doit s'accompagner d'une stratégie de compression maximale des charges en cohérence avec le niveau de performance requis et une recherche permanente du meilleur coût-efficacité. Cependant, il s'agit d'entreprises un peu particulières, auxquelles on confie une mission, des objectifs et des services à offrir spécifiques. Si ceux-ci ne sont pas définis clairement dès le départ, l'évolution dans le cadre d'une logique pure d'entreprise risque d'amener les dérives que l'on a constatées plus haut : concentration sur les publics et les services les plus " rentables ", et abandon du public des petites entreprises et des services non financiers. Afin d'éviter ces dérives, il importe donc que les objectifs en termes de seuil d'équilibre financier soient bien différenciés selon la mission et les objectifs fixés au dispositif d'appui en termes de publics visés, de services proposés et du contexte dans lequel il opère.

Développer une bonne gestion des ressources

Concernant les dispositifs de crédit, la recherche de l'équilibre financier pourra être définie comme la recherche d'une couverture de la totalité des charges par les recettes perçues sur la clientèle. Les dispositifs proches de l'équilibre financier sont cependant des dispositifs qui financent essentiellement des besoins en fonds de roulement pour des activités commerciales. Des interrogations persistent quant à la viabilité de dispositifs qui ciblent uniquement, ou partiellement, la création d'entreprise ou l'investissement (prêts à moyen terme). En revanche, l'équilibre financier des dispositifs d'accompagnement non financiers n'est pas possible sur la seule base de la facturation de leurs prestations aux entrepreneurs. Cet objectif n'est pas réaliste. Les expériences montrent qu'elles doivent être au moins partiellement financées sur d'autres ressources. Certaines des fonctions assurées par les structures d'appui non financier relèvent en partie d'une mission de service public et doivent être soutenues par l'État ou les collectivités locales. Ainsi, pour raisonner l'équilibre financier de ces dispositifs, on comptera à la fois sur les recettes perçues auprès de la clientèle et les ressources provenant de financements publics (bailleurs internationaux ou État).

La plupart des dispositifs d'appui bénéficient d'ailleurs 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. Plusieurs dispositifs se tournent actuellement vers la collecte de l'épargne (en partie pour des contraintes réglementaires). Cette orientation présente de multiples aspects intéressants pour l'entrepreneur : aspect éducatif, épargne de prévoyance, etc. Pour la structure d'appui, cela présente l'avantage de disposer de ressources propres et d'avoir ainsi une 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 des coûts qu'il faut prendre en compte.

Mais reconnaître que les dispositifs non financiers peuvent avoir besoin d'une part de financement externe (autre que la clientèle) pour se viabiliser, n'exclut pas la nécessité d'une bonne gestion des ressources. La recherche du meilleur coût-efficacité est nécessaire même – voire surtout – pour des services partiellement subventionnés. Si un certain nombre de normes et de règles ont pu être définies dans ce domaine, depuis quelques années, concernant les dispositifs financiers, un travail de ce type reste à faire pour les dispositifs non financiers.

Sortir les systèmes de financement du cadre conventionnel des banques

Autre problème : celui des taux d'intérêts qui 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 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 notamment). 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. Enfin, les critères d'évaluation de la viabilité des projets, 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.

Reste que les dispositifs d'appui qui atteignent l'équilibre financier sont des dispositifs finançant essentiellement des besoins en fonds de roulement pour des activités commerciales. Des interrogations persistent donc quant 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

termes). En effet, le financement de petites entreprises, notamment le financement d'équipement, est plus coûteux. Ainsi la pratique de taux d'intérêts très élevés rend inaccessible ou trop coûteux les crédits de moyen termes pour financer des équipements. De plus, 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 un suivi de l'entrepreneur et de l'entreprise pour détecter des problèmes éventuels, apporter les conseils en gestion nécessaires, etc. Ce coût ne peut être intégré dans le taux d'intérêt. Enfin, 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. Or avec un taux de rotation des fonds moindre et selon le coût de la ressource à laquelle a accès le dispositif, cela a des incidences sur les perspectives d'équilibre financier.

Mettre en place une gestion rigoureuse

S'il n'existe encore que très peu de cas au monde de dispositifs de financement de la micro et petite entreprise qui fonctionnent 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. Ainsi 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.

De même, six facteurs clefs sont à prendre en compte pour assurer une gestion rigoureuse et un bon recouvrement des crédits. Premier point, mettre en place une sélection et une définition de mode de garantie appropriées aux publics. Il s'agit de développer ensuite des services de proximité permettant un suivi régulier (vérification

de la réalisation de l'objectif du prêt, relances, identification anticipée des problèmes de remboursement, etc.). Cela doit s'accompagner d'un suivi précis et rigoureux de l'ensemble des entrepreneurs accompagnés (tableaux de bord permettant d'avoir un point de situation régulier de la répartition de l'encours : créances ordinaires, impayés, contentieux, etc). Concernant les crédits alloués, les montants et les durées des prêts doivent être progressifs de même qu'une position très ferme en cas de retard de remboursements doit être envisagée. 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. Enfin, un provisionnement systématique pour les impayés et contentieux est nécessaire. 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.

Les problèmes de financement de la formation des entrepreneurs

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 de crédit, 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 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.

Tout d'abord, quelles prestations pour quels publics ? La plupart des expériences ont sélectionné 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. d'une part, 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, et, d'autre part, 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.

Mais se pose également une question méthodologique : quel dosage instaurer entre formations collectives et suivi individualisé ? Les formations en groupe présentent un avantage : elles permettent de répartir les coûts sur plusieurs clients.

Comparativement, le suivi individuel est 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 ", échanges d'expériences et savoir-faire) et ceux qui doivent être traités de manière individualisée (application personnalisée à l'entreprise suivie). Enfin, il convient de se demander quelles compétences mobiliser pour quels publics ? Les charges salariales ne sont pas seulement fonction du temps consacré par le " conseiller formateur " à la réalisation de telle ou telle prestation, mais également au niveau de qualification et aux compétences de ce " conseiller-formateur ". Les niveaux d'intervention et les fonctions doivent donc être analysés finement selon les catégories de public, le type de prestations, cela afin de ne pas recruter un personnel surqualifié. Le recours à un personnel pour partie bénévole est à analyser dans ce cadre.

Les mécanismes de subvention doivent être montés de manière à encourager la recherche du meilleur coût/efficacité afin d'éviter les pratiques déloyales (facturation à bas prix, subvention de dispositifs coûteux et non professionnels dans leur démarche, etc.). Or, s'il existe de nombreux critères et normes (dont certaines internationales) permettant de mesurer le coût/efficacité de dispositifs de crédit, il n'en existe pas encore en matière d'appuis non financiers. Les services de formation-conseil recourent, il est vrai, une diversité d'activités. Les résultats, très qualitatifs, sont difficiles à traduire en résultats 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 de ces services " non financiers ". Il y a également lieu de s'interroger sur ce qu'on doit subventionner : une structure ? un service ? l'accès à un service ?

Trois mécanismes de subvention différents se dégagent des expériences en cours. Le premier consiste au versement d'une subvention d'exploitation en fin d'année en

fonction d'un contrat d'objectifs passé entre le(s) bailleur(s) qui soutien (nen) t le dispositif et les responsables de ce dispositif (exemple : CAPEO, Burkina Faso ; CECO Bénin). Autre méthode : le versement d'une 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. À noter que cette option peut conduire le dispositif jusqu'à assurer la maîtrise d'œuvre d'un programme de formation/conseil auprès de petites entreprises (exemple : Agro-PME, Cameroun). Enfin, le bailleur peut verser une subvention 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). Cette dernière expérience est intéressante et rejoint le système de chèque-conseil mis en place en France pour soutenir les dispositifs d'appui à la création d'entreprises. Les chèques conseils délivrés par les services administratifs permettent au créateur de ne payer que 50 % du prix des services d'appui dont il a besoin (le reste étant pris en charge par l'État), sous réserve bien entendu que le créateur s'adresse à des dispositifs d'appui homologués par l'État pour recevoir les chèques conseils. L'intérêt de ce mécanisme est de s'inscrire dans une démarche qui vise à pérenniser un service en réponse à un besoin et non une structure. Il permet de s'assurer que la subvention est liée à une demande réelle. Il offre l'avantage de laisser le promoteur choisir son institution, et d'avoir ainsi un mécanisme de subvention qui met en concurrence les différents dispositifs, sans créer de distorsion sur le " marché " par un soutien à un dispositif en particulier.

Diversifier les moyens financiers et humains

Diversifier les sources de financement

Pour les dispositifs non financiers, le concept d'autonomie financière (incluant dans ses recettes une part de subvention) semble préférable à celui d'équilibre financier. L'autonomie financière repose à la fois sur un niveau minimum d'autofinancement sur la clientèle par la facturation des prestations rendues et sur une diversification des

sources de financement complémentaires. La diversification des sources de financement permet de sécuriser l'autonomie de décision de la structure. Les financements complémentaires peuvent provenir de plusieurs sources.

Il est possible, tout d'abord, de valoriser un patrimoine ou un savoir-faire. Certaines structures cherchent à valoriser un patrimoine (location de leurs bâtiments, etc.), un savoir-faire (étude pour une agence d'aide) ou un équipement (traitement de textes, photocopies). Cette occasion 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. Autre solution : le reversement d'une partie des intérêts touchés par les dispositifs de crédit aux structures assurant les services non financiers. Si l'on part du principe que les dispositifs de services non financiers contribuent à sécuriser, au moins partiellement, le remboursement des crédits, ces derniers devraient se voir rétrocéder une partie des intérêts par les dispositifs de crédit.

Enfin, on peut faire appel à une subvention de l'État ou des collectivités locales. Il y a lieu de réfléchir sur une implication possible de l'État et des collectivités locales dans le financement des dispositifs de services non financiers. 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 *via* des mécanismes tels que les chèques-conseils. Les fonds ainsi constitués par l'État ou les collectivités locales pourraient ensuite être abondés par des ressources externes, en provenance de bailleurs.

Diversifier les moyens humains et les compétences

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. La viabilité d'un dispositif repose en effet 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 présent à

identifier des compétences nationales susceptibles de faire fonctionner et de piloter le dispositif à terme. Aujourd'hui, l'enjeu consiste également à trouver des modes d'organisation permettant de fidéliser et de faire évoluer ces compétences après le retrait du projet et de l'assistance technique. Mais quelles compétences sont nécessaires ? 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. Piloter un dispositif d'appui recoupe une multitude d'aspects, de la gestion financière à la gestion des ressources humaines. À partir d'un certain stade de développement, les dispositifs doivent mettre en place et maîtriser des systèmes d'information relativement complexes (comptable, financière, activités) qui nécessitent de véritables chefs d'entreprise 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, des possibilités d'accès à une information actualisée, de prise de recul et d'échanges avec d'autres professionnels sur leurs pratiques. Mais, ce besoin de formation continue par l'échange a un coût très important et n'est pas toujours pris en compte dans les simulations financières effectuées pour déterminer 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, État, banques, etc.).

Par ailleurs, pour les dispositifs de microfinance, l'intéressement du personnel aux résultats 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 auquel sont confrontés des dispositifs en phase d'autonomisation, alors qu'existent dans l'environnement des programmes subventionnés, temporaires mais offrant des avantages matériels et des salaires plus élevés. La participation au capital de la structure peut également être une piste à explorer en termes de fidélisation du personnel.

Ces métiers étant nouveaux, ils doivent pouvoir se développer et être reconnus. Deux enjeux complémentaires y contribueront : la création d'associations professionnelles et la mise en place de centres de formation. Une réflexion est déjà largement engagée sur la création d'associations professionnelles au niveau de la microfinance. De premières associations ont vu, ou devraient prochainement voir le jour (Madagascar, Sénégal). Les professionnels des services non financiers n'ont pas encore de structure comparable. Ils sont, il est vrai, moins nombreux. Leurs activités sont plus diversifiées, moins formalisées. Leur reconnaissance et leur positionnement par rapport à des cabinets privés, travaillant avec des entreprises de taille plus importante, sont pourtant nécessaires. Un chantier important est donc ouvert et devrait être rapidement mis en œuvre pour faire valoir les spécificités de leur profession. Par ailleurs, une réflexion doit être engagée sur la création de centres de formation sur ces nouveaux métiers (ou l'insertion dans les cursus de formation de modules préparant à leur exercice déjà existants : universités, grandes écoles). Cela nécessite, entre autres, une formalisation des différentes manières dont ils peuvent se décliner (du simple agent de crédit, ou conseiller d'entreprise, au directeur d'un dispositif d'appui), et des compétences et aptitudes nécessaires à chacun de ces niveaux. La valorisation des dispositifs d'appui existants comme lieux d'apprentissage est également à intégrer dans cette réflexion.

Quoi qu'il en soit, le recours à des cadres de grandes entreprises, à des bénévoles, sont des voies à explorer pour une diminution des coûts des dispositifs de services non financiers. Le fonctionnement en relais doit également être privilégié. Au lieu de monter des structures lourdes cherchant à assurer elles-mêmes tous les services, il est préférable de bien analyser les compétences existant dans l'environnement, avant de monter un dispositif, et de voir comment ces compétences peuvent être mobilisées au coup par coup selon les besoins des entrepreneurs.

Le FIDI en Côte d'Ivoire assure le montage des dossiers et les prestations de suivi, mais recourt, pour la formation, à des centres spécialisés qui existaient déjà sur Abidjan, avant sa création.

La Boutique de gestion du Mali a formé de jeunes consultants auxquels, soit elle, soit les artisans directement, font appel en fonction des besoins d'appui identifiés.

Avoir le souci permanent de la recherche-action-développement

La conception de méthodologies et outils appropriés en réponse aux besoins des entrepreneurs est moins avancée dans le domaine du financement d'équipement (sur du moyen termes) et des services non financiers qu'en matière de microfinance. 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. Cependant la plupart restent encore à tester sur le terrain. Un vaste champ d'expérimentation est donc ouvert.

Quelles perspectives pour les services financiers

Comme nous l'avons vu, la plupart des dispositifs financiers sont orientés vers le financement d'AGR et de micro-entreprises. L'ancienneté et le nombre 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, *a fortiori*, de moyennes entreprises sont moins nombreuses et posent des questions 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. Les formules de caution solidaire ne sont en effet pas adaptées à ce type de public. 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 (Asociation civile pour la promotion du développement industriel, artisanat et pêche - 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 uniquement 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 ? Avec quelles modalités de contractualisation ? Comment se répartissent les tâches et les responsabilités ?

Quelles orientations pour les actions de formation-conseil

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, par exemple, le fait que l'entrepreneur gère parfois plusieurs activités en même temps ou que le budget familial et le budget de l'entreprise ne peuvent être complètement cloisonnés, etc. 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.

Mais au-delà de la maîtrise d'outils comptables, les entrepreneurs sont demandeurs d'autres types de conseils sur la gestion de leur personnel (notamment les apprentis qui leur posent souvent beaucoup de difficultés), la diversification de leurs activités (vers quels secteurs ?), leur politique commerciale, etc. Le dispositif doit être à l'écoute de ces demandes. La logique d'une offre préétablie 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. Certains dispositifs ont commencé à développer des services d'information, d'appui dans la diversification des marchés, voire d'innovation technologique, de design sur les produits, etc. D'autres offrent des services très pratiques (secrétariat, téléphone/fax, etc.) qui semblent intéresser les entrepreneurs (CAPEO Burkina Faso). 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.

Au Cameroun, au sein d'Agro-PME, le service d'informations technico-économiques (SITE) met à disposition des entrepreneurs des informations pour :

- faciliter l'accès aux technologies, aux marchés locaux et étrangers, aux sources de financements ;
- promouvoir les échanges économiques en favorisant des contacts entre opérateurs ;
- établir et développer des relations avec les réseaux d'information au niveau local et international.

Outre une base de données informatisée, le SITE est connecté sur un réseau d'information en Europe et en Afrique.

Torohay est un centre de documentation spécialisée pour les micro-entreprises. Il a été mis en place dans le cadre du Projet d'appui aux micro-entreprises financé par la Coopération française à Antsirabe (Madagascar). Il est géré par l'Alliance française et bénéficie d'un appui technique de la part du CITE (Tana). Il a ouvert ses portes en avril 1996 dans un quartier populaire. Les documents sont en libre accès. Le fonds documentaire. Il dispose de plus de 500 ouvrages et de nombreuses revues (agri-doc, système D, etc.). Il bénéficie de prêts mensuels d'ouvrage du CITE (en fonction notamment des demandes exprimées par les micro-entrepreneurs et non satisfaites localement). Enfin, les micro-entrepreneurs peuvent bénéficier *via* Torohay du service Question/réponse logé au sein du CITE

(étude et recherche documentaire sur un sujet ou une question précise). Torohay offre également la possibilité de frappe de documents, photocopie, accès à l'e. mail, fax, etc. Il enregistre plus de 200 adhérents en 1999.

Quelle structure juridique choisir

Le montage institutionnel permet de définir à qui appartiennent les actifs, qui fixe les grandes orientations et qui détient le pouvoir de décision au sein du dispositif d'appui. À travers les expériences, se dégagent deux démarches ou approches différentes. Certains dispositifs, comme ceux soutenus par la SIDI, sont intervenus dès le départ par 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 des " 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 qu'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. De même, il faut permettre à l'équipe technique et aux administrateurs de travailler ensemble et de développer une collaboration autour de la construction même du dispositif. 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 sur les perspectives d'équilibre financier (essentiellement pour des raisons fiscales).

Les dispositifs d'appui, qu'ils se concentrent sur le crédit ou la formation, ont à leur disposition toute une gamme de structurations juridiques possibles. Mais que ce soit la forme de la mutuelle, de l'établissement financier, de l'association, de l'organisation non gouvernementale (ONG), du groupement d'intérêt économique (GIE) ou de la société anonyme (SA), toutes ont des avantages et des inconvénients. Pour les dispositifs d'aide à la micro et petite entreprise qui intègrent à la fois des services de

crédit et de formation, les statuts possibles pour les dispositifs financiers ne leur permettent généralement pas de poursuivre ses activités de services non financiers. Deux structures aux statuts juridiques différents doivent alors être mises en place.

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

	Établissement 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)			
Taux d'intérêt	< 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
Système comptable	Respect du plan comptable bancaire		
Présentation des états financiers	État mensuel à remettre avec certificat des commissaires aux comptes	État 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
Capital minimum	300 millions en Côte d'Ivoire	Pas de capital minimum	Pas de capital minimum
Réglementation du personnel	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	À définir avec le ministère des Finances dans le cadre de la Convention
Place des clients	Définie librement	Uniques sociétaires du système	Définie librement

Mutualisme et sociétés à capitaux privés

La structure mutualiste

Une première approche, celle du mutualisme, 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 car elle assure une participation forte des " bénéficiaires " à la gestion du dispositif et s'inscrit dans le cadre d'une législation existante, du moins en Afrique de l'Ouest, avec la loi PARMEC. Confrontées à la réalité, les expériences qui ont opté pour cette approche rencontrent cependant un certain nombre de difficultés. L'appropriation de la structure par les " bénéficiaires ", élément indispensable pour qu'un équilibre des pouvoirs soit établi et respecté, n'est pas aisée. Plusieurs raisons justifient la faible implication des entrepreneurs/bénéficiaires dans la gestion de la structure. Il y a tout d'abord l'absence d'orientations claires en matière de pérennisation institutionnelle du projet. Peu de projets avaient au départ une vision claire de la pérennisation institutionnelle du

système. Le choix mutualiste intervient parfois tardivement au moment du retrait du projet (exemple : l'ACEP au Sénégal, le PRIDE en Guinée). La transformation des clients en mutualistes est alors difficile. Même lorsqu'il a été envisagé dès le départ, les entrepreneurs ont peu, voire pas du tout, participé à la définition de ce système (exemple : l'ADEFI à Madagascar). L'option mutualiste n'a donc pas réellement été organisée et préparée avec eux. La distribution d'argent " froid " est également problématique. En effet, 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. Le 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 montre 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 dû fermer ses portes pour cause de faillite.

D'autre part, l'individualisme et le manque de confiance entre les entrepreneurs est difficile à dépasser. Les préoccupations individuelles sont souvent trop fortes pour que les entrepreneurs s'investissent dans la gestion commune d'un outil financier ou d'équipements collectifs. Ils se positionnent plutôt en clients vis-à-vis de ces services. Certains entrepreneurs craignent les détournements, le laxisme, les conflits de pouvoir, le clientélisme. Enfin, même si les mutualistes bénéficient de formations, l'apprentissage de la gestion collective reste difficile. Sans remettre entièrement en cause l'approche mutualiste, il semble donc difficile de transposer directement au

domaine de la petite entreprise urbaine le système mutualiste tel que mis en œuvre en milieu rural à travers les caisses ou coopératives d'épargne crédit. Le milieu urbain et le public particulier que sont les entrepreneurs incitent à beaucoup de prudence. Elle nécessite un minimum de conditions (homogénéité et organisation sociale, volonté de s'impliquer des membres, etc.), du temps et un long travail d'animation et de formation des mutualistes, etc. 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 le personnel est le plus directement intéressé à la bonne marche de la structure et que 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. 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 et bonne gouvernance) ? La négociation d'un statut, et surtout d'une réglementation adaptée, pour des dispositifs de financement ne pouvant entrer dans le cadre mutualiste est donc aujourd'hui un des principaux enjeux afin d'éviter le mutualisme “ opportuniste ” et fragile, retenu par certains. Les démarches de lobbying menées par des dispositifs dans certains pays comme Madagascar (réflexion sur un décret permettant d'instituer un cadre réglementaire spécifique pour les établissements de crédit spécialisés en microfinance : capital minimum réduit, plan comptable simplifié) ou en Guinée sont probablement à suivre et pourraient être valorisées dans d'autres contextes.

Société à capitaux privés, la société anonyme

À l'opposé de la précédente, une seconde approche consiste à créer une société de capitaux privés de type société anonyme (SA). Ces sociétés, si elle assurent une fonction crédit, demandent ensuite à être agréées en tant qu'établissements financiers. 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 difficilement conciliable avec la recherche d'équilibre financier. Plusieurs dispositifs envisagent ou ont retenu cette option. Mais elle présente également des limites. Les établissements financiers sont soumis à des contraintes réglementaires et fiscales que les dispositifs d'appui peuvent difficilement respecter : capital minimum, règles prudentielles, convention collective, reporting à la banque centrale, etc. Par ailleurs, les dispositifs d'appui intégrés, agréés en tant qu'établissements financiers, ne peuvent poursuivre leurs activités de formation-conseil. Enfin la plupart des structures d'appui aux MPE ne peuvent supporter la fiscalité imposée aux sociétés privées ; cette contrainte est valable pour les structures de crédit aussi bien que pour les structures de formation. Compte tenu de leur vocation, elles devraient pouvoir bénéficier d'exonérations fiscales, au moins sur les cinq à dix premières années de leur existence.

L'Institution financière spécialisée qu'envisage de créer le projet de Crédit rural en Guinée devrait bénéficier d'une exonération fiscale d'une dizaine d'années. Malgré la pression des bailleurs de fonds, cette exonération ne semble cependant pas avoir été facile à obtenir du gouvernement guinéen.

Le choix de création d'une société de capitaux privés pose également la question de l'actionnariat de la structure : quels actionnaires et administrateurs choisir pour assurer efficacement leur rôle d'orientation et de contrôle vis-à-vis des techniciens et prévenir les dérives possibles de la structure (privilégier la logique de marché, les dossiers présentant de solides garanties matérielles, l'appui financier, les prestations

“ rentables ”). Certains bailleurs de fonds ont déjà fait part de leurs réserves face à une telle approche.

La formation de sociétés de capitaux privés [...] se heurte à des obstacles de divers ordres [...]. Du côté des bailleurs de fonds, on voit mal que les subventions et les lignes de crédit concessionnel nécessaires au montage de ces systèmes deviennent *in fine* la propriété de sociétés de capitaux privés. Enfin, si à moyen terme, une institution de crédits aux MPE peut être financièrement viable, il n'est pas réaliste d'espérer qu'elle puisse présenter une rentabilité de manière à attirer des capitaux privés, si ce n'est pour des raisons politiques, et dans la perspective de captation de lignes de crédit au profit d'une “ clientèle ”.

(M.-F. L'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 tous 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, État, opérateur.

Au Mali, le capital de Crédit initiatives SA (ancien projet FED) est réparti entre l'État 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'œuvre et de l'Emploi, 15 %), le personnel de Crédit initiative emploi (2 %).

Le schéma type retenu par la SIDI pour la création des SFL est 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 d'actionnaires aux profils différents doit permettre 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 : Quelles 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 et réellement représentatif au niveau du conseil d'administration ?

Autres structures juridiques possibles

Associations et ONG

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. Cependant, 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). Certains dispositifs financiers d'Afrique de l'Ouest ont également choisi ce statut et se sont fait agréer au titre de la Convention cadre (PADME et PAPME au Bénin constitués en associations, FIDI en Côte d'Ivoire constitué en ONG). La Convention cadre permet aux dispositifs financiers de bénéficier d'aménagements spécifiques et d'être exemptés de fiscalité. 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.

Le statut de GIE

Il suppose une démarche complètement entrepreneuriale et autonome de la part des techniciens de la structure à qui revient l'ensemble des actifs : beaucoup de bailleurs de fonds ont du mal à envisager cette approche " privée ".

Face aux tâtonnements de beaucoup de dispositifs d'appui dont le montage institutionnel est réalisé hâtivement en fin de projet, on ne peut que recommander une réflexion beaucoup plus en amont sur la gouvernance souhaitable pour le dispositif et une association des acteurs pressentis pour assurer cette gouvernance le plus tôt possible. Tout à la fois souhaitée mais crainte, la participation des entrepreneurs à la

gestion des dispositifs reste un sujet très controversé. Entre un rejet complet de la part de certains ou une “ fausse ” association dans des schémas mutualistes “ opportunistes ”, où tout est verrouillé pour qu’ils n’exercent pas leur pouvoir, on semble assez peu se préoccuper des moyens à mettre en œuvre pour s’assurer d’une participation raisonnée et raisonnable des entrepreneurs. Des démarches médianes associant pour partie les entrepreneurs et pour partie d’autres acteurs sont probablement à imaginer. La participation des entrepreneurs semble en effet nécessaire pour s’assurer de la viabilité sociale de l’outil et de sa bonne appropriation par le milieu. Parallèlement, un travail sur l’accompagnement des entrepreneurs à cette prise de responsabilité est nécessaire.

ANNEXES

Annexe 1

Trois rencontres pour bâtir une charte et un réseau des professionnels africains de l'appui à la petite entreprise

Depuis la fin des années 1980, une nouvelle génération de programmes a vu le jour, bâtis sur des hypothèses de travail tirées des expériences de la décennie précédente.

Différents bilans et capitalisations de ces expériences ont été réalisés par des opérateurs au Nord et confrontés avec les responsables des dispositifs africains à travers trois rencontres annuelles. La dernière de ces rencontres a permis de formaliser un certain nombre de recommandations à travers une charte et la constitution d'un réseau des dispositifs.

Un travail de capitalisation des opérateurs et des bailleurs au Nord

La FPH a soutenu pendant plusieurs années un travail de capitalisation d'expériences d'appui à la petite entreprise en Afrique. Ce travail a été essentiellement mené par deux partenaires français : le CIDR et la SIDI. Il s'est traduit par la rédaction d'une centaine de fiches DPH et d'un certain nombre de documents de synthèse de la part des deux opérateurs.

D'autres travaux d'évaluation et de capitalisation (Union Européenne, Étude GRET/IRAM financée par la Coopération Française) ont également été réalisés à l'initiative de différents bailleurs de fonds.

Une accumulation d'expériences et l'émergence de compétences au Sud

Parallèlement, des opérateurs du Sud (ONG, bureaux d'étude, institutions de financement ou de formation/conseil) ont accumulé des expériences et un savoir-faire dans ce domaine.

En janvier 1996, l'atelier organisé par le CIDR à Conakry avait permis à une quinzaine d'entre eux, venus de huit pays d'Afrique différents, de se rencontrer pour échanger leurs réflexions. À l'issue de ce séminaire, les participants avaient souhaité qu'une seconde rencontre soit organisée, afin de poursuivre les échanges et la réflexion commune amorcée en Guinée. Un second atelier, organisé par le CIDR, le GRET, l'IRAM et la CAPEO, s'est ainsi tenu en juin 1997 à Ouagadougou.

À la fin de cet atelier, les opérateurs ont pris la décision de créer un réseau. Un comité de réflexion a été désigné et le secrétariat permanent du réseau a été confié à la CAPEO.

Avec l'appui de la FPH, et en partenariat avec ce secrétariat et les autres opérateurs Nord, le CIDR a pris l'initiative d'organiser une troisième rencontre, à Bamako du 26 au 29 mai 1998.

La rencontre de Bamako

À partir des différents travaux de capitalisation et des résultats des deux ateliers précédents, il semblait intéressant d'organiser une rencontre permettant aux différentes catégories d'acteurs concernés :

– de formaliser le bilan de ces dix dernières années en matière d'appui à la petite entreprise en Afrique ;

- de préciser les perspectives et évolutions souhaitables et/ou envisageables dans ce domaine dans les années à venir ;
- et surtout, sur cette base, de pouvoir publier un document collectif de recommandations à différents niveaux (micro, méso, macro).

La rencontre a ainsi permis la rédaction d'une Charte pour le développement des micro et petites entreprises signée par l'ensemble des participants (*cf.* point 3).

Cette rencontre fut également l'occasion pour le réseau des dispositifs d'appui africains en gestation de se formaliser et de définir, sur la base du bilan et des perspectives esquissées, une stratégie et un programme d'actions permettant la mise en œuvre effective des recommandations formulées.

(Voir la liste des participants.)

Constitution et objectifs du Réseau africain d'appui à la micro et petite entreprise

Bref historique

Le Réseau africain d'appui à la micro et petite entreprise (RAMPE) est un réseau de structures et de professionnels d'appui à la micro et petite entreprise. La naissance de ce réseau fait suite à une première idée de mise sur pied d'un outil d'échange et de capitalisation d'expériences entre intervenants en appui aux MPE africains, idée évoquée par une vingtaine d'opérateurs réunis en février 1996 à Conakry lors d'un atelier sur l'« institutionnalisation des structures d'appui aux MPE ».

Un second atelier organisé en juin 1997 à Ouagadougou a permis aux initiateurs de l'idée de ce réseau de se rencontrer à nouveau. À la fin de cette rencontre, un comité de réflexion chargé de réfléchir à la mise en place effective du réseau a été constitué.

Ce comité après avoir longuement réfléchi a proposé, lors d'un troisième atelier organisé à Bamako en mai 1998, la création de RAMPE dont l'assemblée générale constitutive a eu lieu suite à cette dernière rencontre.

Objectifs du Réseau

Le réseau se fixe comme objectif général de constituer un cadre de capitalisation, de concertation et d'échange d'expériences sur l'appui à la micro et petite entreprise et une force de proposition pour leur promotion.

De façon plus spécifique, le RAMPE œuvre pour permettre à ses membres :

- de renforcer leur connaissance et leur compréhension des dynamiques des micro et petites entreprises ;
- d'améliorer leurs pratiques et méthodologies afin de mieux répondre aux besoins de ces micro et petites entreprises ;
- de capitaliser leurs expériences et de valoriser leur savoir-faire pour un meilleur service aux micro et petites entreprises ;
- de réfléchir aux modes et moyens de viabiliser leurs activités à destination de ces micro et petites entreprises ;
- de faire reconnaître la spécificité et la technicité des métiers touchant au conseil, à la formation et au financement des micro et petites entreprises ;
- de constituer une force de proposition et de négociation à l'échelle africaine et internationale pour un plus grand développement des micro et petites entreprises.

Le RAMPE est donc un cadre d'échange permanent entre tous les intervenants en appui à la micro et petite entreprise, un centre de production et de diffusion de l'information et un chantier thématique (méthodologies et outils de travail). Son plus grand souci est celui de la complémentarité et de la collaboration entre tous les acteurs de l'appui et du financement de la micro et petite entreprise afin de rendre les meilleurs services au moindre coût.

Organisation et fonctionnement du Réseau

L'organe suprême du réseau est son assemblée générale qui se réunit tous les deux ans. Le réseau est administré par un conseil d'administration de sept membres.

À sa création le RAMPE a été découpé en six “ zones-pays ” regroupant chacun un certain nombre de pays. Les administrateurs, mis à part le président, sont désignés par chacune des zones pays. Des pays s'ajouteront au fur et à mesure de l'adhésion des membres et des zones supplémentaires pourront être créées.

Zone 1 : Burkina-Faso, Mali, Niger, Guinée-Conakry.

Zone 2 : Madagascar, Comores, Île Maurice, Seychelles.

Zone 3 : Congo (Brazzaville), Gabon, Congo (Kinshasa), Rwanda, Burundi, Guinée équatoriale.

Zone 4 : Côte d'Ivoire, Ghana, Togo, Bénin.

Zone 5 : Nigeria, Cameroun, Tchad, RCA.

Zone 6 : Algérie, Mauritanie, Maroc, Tunisie, Sénégal

Plan d'action

Le plan d'action du RAMPE pour les deux ans qui viennent se compose de trois grands volets :

– renforcement institutionnel du réseau (secrétariat permanent, dynamisation des zones, création de relais locaux dans ces zones, recherche de partenaires, etc.) ;

- réflexions et échanges permanents entre les membres sur la problématique de l'appui aux micro et petites entreprises (bulletin de liaison, site internet, etc.) ;
- actions et opérations concrètes de développement et d'échanges d'outils, de savoir-faire, d'études, de sessions de formation, etc.

Annexe 2

Présentation de la Charte pour le développement de la micro et petite entreprise en Afrique

Les organisations professionnelles, dispositifs et personnes ressources réunies à Bamako, suite aux ateliers de Conakry et de Ouagadougou, conscients de la nécessité :

- de promouvoir l'évolution de la MPE pour un développement durable,
- de renforcer et de fiabiliser les actions d'appui pour la génération de revenus et d'emplois,
- de capitaliser et échanger les expériences réunies dans les différents pays,
- de rendre pérenne la synergie entre les différents acteurs,

adoptent la déclaration de Bamako dénommée “ Charte pour le développement de la micro et petite entreprise en Afrique ”.

Préambule

Les micro et petites entreprises (MPE) sont des acteurs économiques moteurs du développement des pays africains. À ce titre, l'appui aux MPE doit faire partie intégrante des politiques nationales de développement, et pas seulement des programmes de lutte contre la pauvreté.

Ces politiques de développement doivent tenir compte de la multiplicité des contraintes qui pèsent sur le développement de ces acteurs économiques.

Elles doivent également intégrer le caractère hétérogène de ce secteur dans lequel le chef d'entreprise joue un rôle central. Il est composé de quatre segments de potentialités différentes : les activités génératrices de revenus (AGR), les micro, les petites et les moyennes entreprises.

Principes généraux

Principe n° 1

Une politique locale ou nationale de développement des initiatives économiques doit pouvoir assurer le développement de l'ensemble des acteurs économiques, des activités génératrices de revenus jusqu'à la moyenne entreprise, tout en tenant compte des spécificités et potentialités de chacune pour élaborer des politiques appropriées.

Principe n° 2

Une politique locale ou nationale d'appui à la MPE doit s'attacher à répondre à l'ensemble des besoins, et non pas au seul besoin financier. L'articulation entre ces différents appuis, financiers et non financiers, doit être envisagée dès le départ.

Principe n° 3

La mise en œuvre d'une politique locale ou nationale d'appui à la MPE repose sur des acteurs différents (dispositifs d'appui financiers, non financiers, entrepreneurs, État, bailleurs). Elle est la manifestation d'un besoin collectif de ces acteurs, et doit être satisfaite dans un souci de coordination permanente.

Principes à destination des dispositifs d'appui

Principe n° 4

Inscrire l'action des dispositifs d'appui à la MPE dans la durée et prendre en compte les conditions de leur pérennité dès le départ. Ces conditions sont d'ordre financier, mais aussi organisationnel, humain, institutionnel et juridique.

Principe n° 5

S'assurer que les dispositifs d'appui ont une forte exigence de qualité dans les prestations proposées, qui prend en compte les besoins exprimés par les entrepreneurs. L'expression de cette exigence peut se traduire par la participation des entrepreneurs à la définition et à l'évaluation des services.

Principe n° 6

Considérer les dispositifs d'appui comme des entreprises particulières, ayant une logique qui s'inscrit dans :

- la définition claire de sa mission, des objectifs et des services à offrir ;
- une bonne gestion des ressources ;
- une diversification des moyens ;
- un souci permanent de recherche-action-développement.

Principe n° 7

Considérer l'appui aux MPE comme un métier nouveau, nécessitant une gestion spécifique et très rigoureuse, des compétences humaines fortes et une connaissance réelle des besoins.

Principe n° 8

Considérer l'institutionnalisation comme un processus dynamique :

- associant tous les partenaires (entrepreneurs, salariés, État, bailleurs) ;
- visant à leur appropriation du dispositif, à des degrés d'implication divers.

La conception du montage institutionnel (organisation et définition des fonctions, degré de participation des partenaires, services à offrir) doit prévaloir sur le choix de la forme juridique et la déterminer.

Principe n° 9

Faire en sorte que les dispositifs d'appui concourent à faire évoluer le cadre réglementaire existant afin de pouvoir exercer et faire évoluer leur métier dans les conditions les plus adaptées aux réalités.

Principes à destination des organisations professionnelles

Principe n° 10

Renforcer et faire reconnaître les organisations professionnelles, représentatives et transparentes, issues d'une dynamique propre des acteurs.

Principe n° 11

Entretenir la dynamique des organisations professionnelles en leur permettant de répondre aux besoins de leurs membres, grâce à un réseau d'accompagnement et à une bonne concertation avec les partenaires, en trouvant les ressources nécessaires internes et externes.

Principes à destination de l'État et des collectivités locales

Principe n° 12

Pour l'État, jouer davantage le rôle de facilitateur et de régulateur que d'opérateur direct :

- facilitateur : reconnaissance du secteur, simplification des contraintes (guichet unique), amélioration de l'environnement ;
- régulateur : mise en place de cadres de concertation pour l'élaboration d'une législation et d'une réglementation adaptées aux MPE et aux dispositifs d'appui.

Principe n° 13

Pour les collectivités locales, dans la continuité de la décentralisation administrative et le développement de la coopération décentralisée, se positionner comme un partenaire important des dispositifs d'appui.

Principe n° 14

Améliorer l'environnement des MPE par des contrats passés avec les structures de services, des soutiens aux entrepreneurs pour l'accès à ces services et la mise en place de fonds d'appui.

Principes à destination des bailleurs de fonds

Principe n° 15

Évaluer les dispositifs de manière régulière afin de :

- s'assurer de la cohérence des objectifs par rapport aux besoins ;
- évaluer leur niveau de performance et améliorer leur efficacité ;

- dégager les difficultés rencontrées pour proposer des aménagements éventuels ;
- rendre transparents les coûts des services (crédit, appui-conseil, formation) et leur mode de prise en charge (facturation, subventions) dans une perspective d'équilibre financier.

Principe n° 16

Être réceptifs à soutenir les dispositifs déjà appuyés par d'autres et à coordonner leurs actions, de façon à couvrir harmonieusement tous les besoins et éviter la relation " un bailleur = un dispositif ".

Annexe 3

Liste et coordonnées des participants à la rencontre de Bamako

Dispositifs d'appui à la petite entreprise africains

BURKINA FASO

Félicitée TRAORE

CAPEO, 01 BP 6443
OUAGADOUGOU 01

Tél. : 226-31-37-62/63

Fax : 226-31-37-64

E. mail : capeod@fasonet.bf

Mamadou OUEDRAOGO

PRODIA, 01 BP 2344
OUAGADOUGOU 01

Tél. : 226-30-26-29

Fax : 226-34-23-80

Félix SANON

BAME
BP 610 BOBO
DIOULASSO

Tél. : 226-97-16-28

Fax : 226-97-21-76

E. mail : bame@fasonet.bf

CÔTE D'IVOIRE

Natoh MANTIA	FIDI, 04 NP 2237 ABIDJAN 04	Tél. : 225-22-42-93 Fax : 225-22-41-74 E. mail : fidi@africaonline.co.ci
Léopold KOUASSI	PASI, 01 NP 2532 ABIDJAN 01	Tél. : 225-21-77-04 Fax : 225-22-05-96
Guy WILLIAMS	Le MAIN BP 2237 ABIDJAN	Tél. : 225-22-42-93 Fax : 225-22-05-96 E. mail : main@africaonline.co.ci

SÉNÉGAL

Papa Aly NDIOR	ACEP BP 5817 DAKAR	Tél. : 221-25-29-32-33 Fax : 221-25-25-29-35 E. mail : acep@Tél. ecomplus.sn
Oumar BA	ASACASE BP 227 ZINGUINCHOR	Tél. : 221-91-10-50 Fax : 221-91-10-25-81 E. mail : asacase@Tél. ecomplus.sn

GUINÉE

Hamidou CHERIF

MRE Haute Guinée

Tél. : 224-71-15-30

BP 1760 CONAKRY

Fax : 224-71-05-74

Bassirou SOW

PRIDE

Tél. : 224-41-48-30

BP 4507 CONAKRY

Fax : 224-41-48-30

E. mail :

pride.vita@eti.ball.net

MADAGASCAR

Monique
ANDRIANASOLOSIPEM, lot II, 110, rue
Rajakoba Augustin,
Ankadivato 101
ANTANANARIVO

Tél. : 261-20-22-300-98

Fax : 261-20-22-300-98

Herizo
RAKOTONDRABEIREDEC, BP 118 110
ANTSIRABE

Tél. : 261-20-44-487-64

Fax : 261-20-44-492-22

Andriamanazato ADEFI BP 340 Tél. : 261-20-44-489-63

RAMAROSON ANTSIRABE 110 Fax : 261-20-44-499-68

E. mail :
adefi@simicro.mg

Fanja RAVONISON ADEVA Tél. : 261-20-22-344-05

BP 3273 Fax : 261-20-22-344-05

ANTANANARIVO 101 E. mail : adeva@dts.mg

TCHAD

Evariste KEBBA VITA-PEP Tél. : 235-51-40-00

WOUADO BP 1109 N'DJAMENA Fax : 235-51-50-45

CONGO

Paul KAMPACOL Forum des Jeunes Tél. : 871-761-796-179

Entreprises Fax : 871-761-796-181

BP 13 700

BRAZZAVILLE

CAMEROUN

Norbert MOMKAM

Agro-PME, BP 10 087

Tél. : 237-22-16-57

YAOUNDE

Fax : 237- 23-96-92

E. mail : agro-pme.yde

@cannet.cm

Zachée YETGNA

CCEY

Tél. : 237-23-52-28

BP 572 YAOUNDE

Fax : 237-22-44-17

ou 237-23-52-32

TOGO

Bediga BLAKEMAK

Échoppe, BP 39 65 LOME

Tél. : 228-21-07-28

Fax : 228-22-26-37

MAURITANIE

M. Lamine DIACK

IDM, BP 5004

Tél. : 2222-561-21

NOUAKCHOTT RIM

Fax : 2222-561-22

MALI

Souleymane KEMESSO Boutique de gestion Tél. : 223-23-17-95
BP 2008 BAMAKO Fax : 223-23-17-95

Mamou N'DIAYE CISA BP 3284 Tél. : 223-22-06-84
BAMAKO Fax : 223-22-22-06

M. SEKOU JEMINI BP E 2100 Tél. :
BAMAKO Fax :

Dieter GAGEL Projet d'appui à la FNAM Tél. : 223-22-67-44
GTZ - BP 100 Fax : 223-22-92-69
BAMAKO

BÉNIN

Bonnaventure AVAGBO PAPME Tél. : 229-31-35-37
BP 08 1155 COTONOU Fax : 229-31-37-26
E. mail :
Papme@bow.intnet.bj

ASSOULINE Nathalie

IRAM, 49, rue de la
Glacière
75 016 PARIS

Tél. : 33- 1-44-08-67-67

Fax : 33-1-43-31-66-31

E. mail :
iram@globenet.org

Bailleurs de fonds

Gilbert VERNER

Secrétariat d'État à la
Coopération française,
20 rue Monsieur, 75 700
PARIS 07 SP

Tél. : 33-3-53-69-30-67

Fax : 33-3-53-69-31-14

Fondation Léopold Mayer (FPH)

Philippe AMOURROUX

FPH, 38, rue de Saint
Sabin
75 011 PARIS

Tél. : 33-1-43-14-75-82

Fax : 33-1-43-14-75-99

E. mail : philippe@fph.fr

Dispositifs français d'appui à la création d'entreprise

Luc DUQUENNE

AIRELLE Dordogne.

Tél. : 33-5-53-03-21-40

Le bourg

Fax : 33-5-53-04-48

24 380 CENDRIEUX

E. mail :
maisinit@perigord.com

Annexe 4

Liste des sigles utilisés

ACEP	Alliance de crédit et d'épargne pour la production
ADEFI	(Sénégal)
ADEVA	Action pour le développement et le financement des micro-
AFD	entreprises (Madagascar)
AGR	Appui et développement de l'artisanat (Madagascar)
APEM	Agence française de développement
ASACASE	Activité génératrice de revenus
BA	Association pour la promotion de l'entreprise malgache
BAME	Association sénégalaise pour l'appui à la création
BARAF	d'activités socio-économiques
BIT	Bureau des artisans
BoA	Bureau d'appui à la micro-entreprise (Burkina Faso)
BTP	Bureau d'appui à la réinsertion des anciens fonctionnaires
CAPEO	(Guinée)
CECO	Bureau international du travail
CCEY	Bank of Africa
CGU	Bâtiment et travaux publics
CEPEPE	Cellule d'appui à la petite entreprise de Ouagadougou
CIDR	(Burkina Faso)
CISA	Cellule de concertation économique (Bénin)
CLCAM	Centre de création d'entreprise de Yaounde (Cameroun)
CMT	Centre des guichets uniques (Burkina Faso)
CSI	Centre de promotion et d'encadrement des petites et
DPH	moyennes entreprises (Bénin)
FED	Centre international de développement et de recherche
FIDI	Crédit initiatives - Société anonyme (Mali)
FJE	Caisse locale de Crédit agricole mutuel (Bénin)
FNAM	Court et moyen termes
FPH	Contribution du secteur informel
GRET	Dialogue pour le progrès de l'Homme
IDM	Fonds européen de développement
IRAM	Fonds ivoirien de développement et d'investissement
IREDEC	(Côte d'Ivoire)
K-MAP	Forum des jeunes entreprises (Congo)
MAIN	Fédération nationale des artisans du Mali
MPE	Fondation Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme
MRE	Groupe de recherche et d'échanges technologiques
OCDE	Investissement développement en Mauritanie
ONG	Institut de recherche et d'application des méthodologies de
	développement
	Institut de recherches et d'applications des méthodes de
	développement communautaire (Madagascar)
	Kenya Management Program
	Microfinance African Institutions Network
	Micro et petite entreprise
	Maison régionale des entrepreneurs (Guinée)
	Organisation de coopération et de développement

PAPME	Projet d'appui à la petite et moyenne
PAS	entreprise (Bénin)
PASI	Plan d'ajustement structurel
PIB	Programme d'appui au secteur informel
PME	(Côte d'Ivoire)
PMI	Produit intérieur brut
PNUD	Petite et moyenne entreprise
PRIDE	Petite et moyenne industrie
PRODIA	Programme des Nations unies pour le
	développement
	Programme intégré pour le
RAMPE	développement de l'entreprise (Guinée)
RN	Promotion du développement industriel,
RS	artisanat et pêche (Burkina-Faso)
SIDI	Réseau africain d'appui à la micro et
	petite entreprise
SIPEM	Réel normal
	Réel simplifié
SITE	Société d'investissement pour le
UNAPABO	développement international
	Société d'investissement pour la
USAID	promotion de l'entreprise à Madagascar
VITA-PEP	Site d'informations technico-
	économiques
	Union des organisations professionnelles
	des artisans de Bobo et de Ouagadougou
	United States of America International
	Management
	Volunteers in Technical Assistance -
	Projet de l'entreprise privée (Tchad)